

La emergencia y desarrollo de los procesos de exclusión social y segregación espacial en las grandes ciudades, asociados al desarrollo de la globalización, afectan especialmente a determinadas zonas periféricas de las ciudades donde se acumulan los problemas urbanísticos, económicos y sociales.

Para abordar estas realidades complejas, en los últimos años se están desarrollando diversas experiencias de innovación democrática, tales como los Procesos de Desarrollo Comunitario, que requieren y demandan instrumentos metodológicos y técnicos que incorporen de forma prioritaria la participación de la ciudadanía.

El Proceso de Desarrollo Comunitario de San Cristóbal de los Ángeles ha supuesto una experiencia singular en este ámbito, al involucrar en su desarrollo a todos los niveles relacionales de la comunidad local y aplicar metodologías participativas de análisis y creatividad social y estrategias innovadoras e interdisciplinarias de dinamización, comunicación y mediación social.

Este libro recoge la sistematización metodológica de las dos primeras fases del proceso: la Investigación-Acción Participativa, que permitió el acceso al conocimiento de la realidad social del barrio a sectores activos del mismo y su implicación en la propia investigación; generando estructuras y redes de intercambio, comunicación, diálogo y construcción colectiva, y el Plan de Desarrollo Comunitario, que ha permitido la experimentación de un método de intervención y planificación que incorpora a todos los agentes que conforman la comunidad, estableciendo procesos pedagógicos de participación y articulación entre la población y las instituciones.

El equipo que ha impulsado el proyecto, ha volcado su experiencia de años en el diseño y desarrollo de este tipo de metodologías, con el fin de consolidar y afianzar estilos de trabajo innovadores y transferibles a diferentes entornos locales.



EXPERIENCIA Y METODOLOGÍA PARA UN MODELO DE DESARROLLO COMUNITARIO



EDUCACIÓN Y EMPLEO

EXPERIENCIA Y METODOLOGÍA

para un modelo de desarrollo comunitario

El caso de San Cristóbal de los Ángeles



Julio Alguacil Gómez • Manuel Basagoiti Rodríguez
Paloma Bru Martín • Javier Camacho Gutiérrez



Experiencia y metodología

para un modelo de Desarrollo Comunitario

El caso de San Cristóbal de Los Ángeles



EDUCACIÓN Y EMPLEO





EDUCACIÓN Y EMPLEO

- **El empleo de los inempleables**
EQUIPO PROMOCIONS
- **La formación ocupacional**
D. JOVER
- **Proyectos de inserción sociolaboral y economía social**
F. SALVÁ, C. PONS Y A. MORELL
- **La inserción sociolaboral**
A. BASTIDA, E. RODRÍGUEZ Y J.L. MORALES
- **La promoción integral de la microempresa**
F. RIVERO, M.T. ÁVILA, L.G. QUINTANA
- **Identificación y diagnóstico integral de las empresas de inserción en España**
FEDEI
- **La exclusión social y el empleo en la Comunidad de Madrid**
AMEI
- **Los retos de la Comunidad ante el mercado laboral**
PLAN COMUNITARIO DE CARABANCHEL ALTO
- **Empleo juvenil**
D. JOVER
- **Actividad y empleo con personas sin hogar**
FUNDACIÓN SAN MARTÍN DE PORRES
- **Experiencia y metodología para un modelo de Plan de Desarrollo Comunitario**
J. ALGUACIL GÓMEZ, M. BASAGOTTI RODRÍGUEZ, P. BRU MARTÍN Y J. CAMACHO GUTIÉRREZ





Experiencia y metodología

para un modelo de
Desarrollo Comunitario

El caso de San Cristóbal de Los Ángeles

Julio Alguacil Gómez
Manuel Basagoiti Rodríguez
Paloma Bru Martín
Javier Camacho Gutiérrez

Editorial  **opular**





©

Editorial Popular, Madrid, 2011

C/ Doctor Esquerdo, 173. 6.º Izqda. 28007 Madrid

Tel: 91 409 35 73 Fax: 91 573 41 73

E-mail: popular@editorialpopular.com

<http://www.editorialpopular.com>

Diseño de colección: José Luis del Río

Imprime: Estilo Estugraf

I.S.B.N.: 978-84-7884-507-1

D. L.:

Printed in Spain – Impreso en España

Cualquier forma de reproducción, distribución pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos – www.cedro.org), si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.





Contenido

Prólogo de Joan Subirats | 9

Introducción | 17

Primera parte

La investigación-acción participativa

Capítulo 1

Presentación del estudio | 23

1.1. Objetivos generales | 24

1.2. Objetivos operativos | 24

Capítulo 2

Ámbito territorial | 27

2.1. Antecedentes: el barrio preexistente | 27

2.2. El lento proceso de rehabilitación | 28

2.3. Caracterización del barrio y principales cambios producidos: causas y efectos | 30

2.3.1. *Cambios producidos: sustitución demográfica propiciada
por el deterioro de la vivienda* | 31

2.4. Justificación de la necesidad de iniciar el proceso de reflexión-acción | 33





Capítulo 3

Marco teórico y metodológico | 35

3.1. Marco conceptual | 35

3.1.1. *Vulnerabilidad y barrios desfavorecidos* | 35

3.1.2. *La acción integrada* | 37

3.1.3. *El nuevo sentido de las políticas públicas* | 48

3.1.4. *La mediación social y las redes sociales* | 54

3.1.5. *Los espacios públicos, los equipamientos y la accesibilidad* | 61

3.2. Fundamentación y descripción metodológica | 67

3.2.1. *La investigación-acción participativa* | 68

3.2.2. *Estructura y procedimientos de trabajo desarrollados* | 74

Capítulo 4

Sistematización de la información y síntesis del diagnóstico | 87

4.1. Problemáticas, carencias y propuestas por sectores y colectivos | 88

4.2. Análisis de redes sociales: actores, posiciones y relaciones | 104

4.2.1. *Análisis del tejido institucional* | 104

4.2.2. *Análisis del tejido asociativo* | 107





Segunda parte

El proceso de desarrollo comunitario de San Cristóbal de Los Ángeles (2006-2008)

Capítulo 1

La especificidad de San Cristóbal | 113

1.1. Mimbres para el cambio | 115

Capítulo 2

Hacia un desarrollo integral de las propuestas | 121

2.1. Tres ejes básicos para una intervención integral | 122

2.1.1. El medio ambiente urbano, de cómo crear barrio, de cómo crear ciudad | 122

2.1.2. El desarrollo local, de cómo desarrollar estrategias para un desarrollo endógeno | 124

2.1.3. La cohesión social, de cómo articular una comunidad creando una identidad de identidades | 126

Capítulo 3

Claves metodológicas del proceso: la construcción de una guía operativa | 131

3.1. ¿Cómo nos organizamos? | 134

Capítulo 4

El Plan de Comunicación | 145

4.1. Marco contextual y conceptual del Plan de Comunicación | 145

4.2. Los espacios de la comunicación y los actores significativos | 148

4.3. Los instrumentos | 151

4.4. Los momentos | 157





Capítulo 5

Un plan de acción que toma forma | 159

5.1. Las mesas sectoriales | 159

5.1.1. Mesa de vecindad | 159

5.1.2. Mesa de empleo y desarrollo | 162

5.1.3. Mesa de jóvenes, cultura y deporte | 164

5.1.4. Mesa de educación | 165

5.1.5. Mesa sociosanitaria | 168

5.1.6. Mesa de rehabilitación | 169

Capítulo 6

Conclusiones: valoración del proceso | 171

6.1. Las bases de una buena práctica | 171

6.1.1. El impacto territorial | 171

6.1.2. Situación posterior al desarrollo de la actuación | 172

6.1.3. El impacto del proceso | 173

6.1.4. Asociación | 177

6.1.5. Sostenibilidad | 179

6.1.6. Liderazgo y fortalecimiento de la comunidad | 180

6.1.7. Género e inclusión social | 180

6.1.8. Innovación y transferibilidad potencial | 181

6.1.9. Transferencias | 183

Bibliografía | 185



Prólogo

Joan Subirats

Me satisface especialmente presentar este libro sobre desarrollo comunitario y el caso de San Cristóbal de los Ángeles. Y esa satisfacción deriva tanto del contenido como del equipo de personas que han realizado ese análisis. Son personas comprometidas con la transformación social, y no son por tanto investigadores alejados de la realidad que les rodea, o sólo preocupados por publicar artículos aparentemente muy científicos en revistas de gran impacto en los cenáculos formados por esos mismos académicos. Son gentes que practican otra forma de investigar la realidad social. Y quisiera en esta introducción poner de relieve más este aspecto, que no glosar un trabajo que se expresa por si mismo.

Hace tiempo que pienso que la perspectiva que refuerza la capacidad de significación de las ciencias sociales es la de contribuir a relacionar valores y acción social y política de los individuos y de los grupos, o dicho de otra manera, cómo relacionar las personas y los entornos sociales en los que se mueven, desde la perspectiva de lo que les impulsa a interactuar, a transformar. La perspectiva científica (epistémica, como diría Aristóteles) busca construir una racionalidad general que explique lo que se quiere explicar, independientemente del contexto social en que se produce. La perspectiva más técnica quiere ayudar a hacer, quiere contribuir a conseguir de la mejor manera posible los objetivos fijados, y tampoco está muy preocupada por el contexto en el que esa acción se produce. La perspectiva de las ciencias sociales (propia de la frónesis aristotélica), en cambio, asume la necesidad de relacionar valores y praxis de los individuos y grupos. Y esto no se puede hacer en abstracto. Hace falta relacionar casos y categorías, elementos generales y elementos concretos. Y ello quiere decir concentrarse en la experiencia, en las conductas específicas que se producen en circunstancias particulares, en un determinado contexto. Este libro es buena prueba de ello. Es un ejemplo de frónesis.





Desde la aproximación que aquí tratamos de defender y argumentar, los aspectos particulares, los aspectos contextuales, son esenciales. Los estudios de caso son muy importantes en los trabajos de investigación en ciencias sociales. Las críticas a este método de aproximación a la realidad han sido y son frecuentes. Por una parte, los elementos prácticos y concretos acostumbran a situarse en una escala inferior a los aspectos generales y teóricos. Y esa crítica es aún más potente cuando la investigación se basa en el estudio de un solo caso, puesto que se argumenta que ello imposibilita la “necesaria” generalización, entendida como un requisito clave para “hacer” ciencia. Por otro lado, se aduce además que no se puede confiar en que la propia selección del caso no venga muy (pre)determinada por los sesgos o inclinaciones específicas del investigador. Entendemos que muchas de estas perspectivas críticas parten de categorías ajenas a la perspectiva que aquí se defiende. Como ya hemos avanzado, creemos que la capacidad de construir conocimiento sobre cómo funcionan las relaciones sociales, cómo surgen los conflictos y qué intereses expresan, dependerá de lo que consigamos averiguar sobre el contexto en el que ese conjunto de interacciones se desarrollan. En este caso de San Cristóbal, vemos cómo la investigación y la sistematización de la experiencia surge del triángulo de colaboración entre instituciones públicas, colectivos sociales y universidad.

El método de investigación seguido se ha basado en la capacidad de construir conocimiento desde la experiencia. Desde y con los vecinos. Es precisamente desde un intenso y eficaz conocimiento de las experiencias, desde las que pienso que se pueden construir vías de aprendizaje y construcción de elementos de conexión, elementos que permitan acumular, aprender y enseñar. Parece pertinente repetir aquí lo que decía Thomas Kuhn cuando afirmaba que una disciplina que no dispone de un gran número de estudios de caso llevados a cabo con la suficiente profundidad, es una disciplina sin una producción sistemática de ejemplares, y que una disciplina sin ejemplares acaba siendo una disciplina ineficaz.

En este sentido es obvio que la selección del caso resulta significativa. Ciertos casos atípicos, críticos o extremos, que de alguna manera no son habituales, acostumbran a poner de relieve informaciones significativas. Pero también se puede proceder a basar la selección de casos en criterios de aleatoriedad o en base a una muestra, si lo que más preocupa es acercarse a alguna forma de representatividad, o bien se busca una cierta capacidad de generalización. La fuerza del caso escogido, derivará de las razones que





se usen a fin de justificar su selección, y en este sentido, nuevamente, se hace difícil establecer aquí criterios generales. El caso que aquí tenemos es un ejemplo de “caso busca investigación”. En efecto, la trayectoria seguida por los colectivos implicados, conduce finalmente a la necesidad de buscar personas que les ayuden en la sistematización de la experiencia, que le den valor comunicativo a lo que ya tenía valor social.

Lo que es importante retener es que el objetivo final es entender y aprender del fenómeno o situación analizada, y que ello es más fácil de conseguir si el investigador es capaz de situarse en el propio contexto en que se ha desarrollado o se desarrolla el problema o la situación que se quiere analizar. Y es obvio que el equipo de investigadores así lo ha querido y entendido.

Desde la perspectiva propia de las ciencias sociales, el análisis de las situaciones concretas debería poder permitir el poner de relieve los conflictos y las relaciones de poder siempre presentes en cualquier situación de interacción social. Incluso en aquellas en que, aparentemente, predomina la lógica de la deliberación, la comunicación y el acuerdo, puesto que, en muchos casos, existen fórmulas implícitas de exclusión de agentes o de temas. El hecho que el contexto en el que se produce el análisis sea democrático nos garantiza sólo que la gente esté presente y que, en principio, pueda intervenir, no que exista consenso sobre lo que deba o no hacerse. En realidad, cuando más potente y enraizada sea la práctica democrática de una determinada realidad social, más capacidad tendrá para incorporar conflictos y desacuerdos. El trabajo aquí prologado explora esa dinámica comunitaria, viendo en concreto cómo se construyen acuerdos y prácticas deliberativas.

La política va pasando de estar aparentemente concentrada en las instituciones y en las organizaciones de personas e intereses que están representadas o que quieren incidir en las mismas, a incorporar cada vez más frecuentemente dimensiones cotidianas de las personas. El feminismo ha tenido una fuerte incidencia en esta transición, y ahora podemos ya hablar de política de la cotidianeidad sin aspavientos. Como ha dicho Boaventura de Sousa Santos, las relaciones de poder y los conflictos que generan, se manifiestan en distintos espacios y tiempos, en la esfera doméstica, en la esfera productiva, en la esfera de la comunidad, en la esfera del mercado, en la esfera de la ciudadanía y sus conexiones con el espacio público, y la esfera global. La democracia y los procesos de democratización, no pueden ya seguir viéndose como algo específicamente relacionado sólo





con instituciones y organizaciones. Cada vez más, necesitamos verla como democracia de los ciudadanos, y es precisamente en la consideración de lo que entendemos por ciudadanía, y de las dificultades de unos y otros para lograr esta aspiración donde encontraremos hoy buena parte de los conflictos políticos más relevantes.

Este volumen expresa que el objetivo de los científicos sociales no debería ser tanto el ganar cientificidad, sino más bien ganar en capacidad de entender y de explicar. Necesitamos desbordar los límites de las ciencias sociales constituidas como espacios blindados, con metodologías que pretenden ser completas y autosuficientes. Cada vez más, los problemas son multidimensionales, y cada vez son menos susceptibles de ser confinados en las estrecheces de las disciplinas convencionales.

Al final, de lo que se trata es de que nuestras aportaciones sean relevantes en relación a los grandes dilemas que en cada momento nuestras sociedades tienen planteados, manteniendo capacidades críticas, comunicándolo de forma que sea comprensible más allá de los expertos, y sin renunciar a influir en las agendas y políticas de cada momento, en una perspectiva inequívoca de transformación social. Esperemos que el énfasis en los problemas y no en las disciplinas, tendrá que implicar ajustes entre la agenda pública de investigación y la agenda de los investigadores y de los grupos o centros en los que desarrollan su trabajo. Entender que los investigadores en ciencias sociales avanzan contrastando hipótesis y métodos de investigación en entornos que no son estables ni previsibles, y que esta interacción y contraste modifica unos y otros, resulta esencial para valorar métodos y formas de trabajo que no se ajustan a las que la ciencia convencional entiende como aceptables.

Es muy importante que la participación de la perspectiva crítica en ciencias sociales esté presente en estos debates, ya que de otra manera, la selección de los problemas considerados prioritarios, la elección de enfoques, o la mayor o menor consideración de los impactos de la investigación en unos u otros sectores sociales, vendrán definidos por quiénes siguen viendo a la investigación estrictamente subordinada a los intereses de los más capaces de influir en la toma de decisiones.

Este trabajo pone todo ello de relieve, y por tanto merece ser considerado desde su valor intrínseco como crónica de una experiencia que ha “avanzado, preguntándose”, y como expresión de otra manera de hacer ciencias sociales.





Agradecimientos

El presente trabajo es fruto de la colaboración entre la Empresa Municipal de la Vivienda del Ayuntamiento de Madrid (organismo responsable del Plan de Rehabilitación Integral del Barrio de San Cristóbal de los ángeles y financiador del estudio), La Asociación de vecinos La Unidad de San Cristóbal (impulsora original del mismo) y la Universidad Carlos III de Madrid (encargada de su ejecución técnica).

Asimismo, este proyecto no hubiera sido posible sin la participación de un numeroso grupo de personas, vecinos y vecinas, entidades sociales e instituciones públicas comprometidas con el barrio y sus gentes. El impulso que ha animado a todos los sujetos implicados ha sido, por un lado, la convicción de que toda mejora urbanística debe ir acompañada de un proceso de intervención social en otras dimensiones del Desarrollo Comunitario (educación, empleo, cultura, participación, cohesión social,...), y, por otro, la plena confianza en las potencialidades que San Cristóbal posee como espacio de convivencia y de relaciones basadas en valores de respeto, solidaridad y democracia.

Nos gustaría, en primer lugar, expresar nuestro agradecimiento a Carmen Casesmeiro y Fermín Álvarez, de la EMVS, porque desde un principio creyeron en el proyecto, convencidos de que la implicación vecinal en los procesos de transformación urbana y social son elemento central para la mejora de la calidad de vida y de la eficacia de las intervenciones públicas.

También un especial agradecimiento a María del Prado de la Mata, de la AVV La Unidad, y a Tusta Aguilar, de la Asociación Educación, Cultura y Solidaridad, por pensar en nosotros como el equipo adecuado para llevar adelante este proceso y sin cuya colaboración y dedicación este trabajo hubiera sido imposible. También queremos destacar, especialmente, el apoyo e implicación siempre constructivos de Cristina Bravo, Ana Lebrato, Irma Sánchez, Perico Torres, Eugenia, Oscar Pérez entre otros, que ha sido trascendental para nosotros.





Desde las instituciones, queremos destacar también el apoyo que hemos recibido por parte de personas como Carmen Poza y José Mata (Oficina del ARI de San Cristóbal), Ana Lebrato (Agencia para el empleo del Ayto de Madrid), Ester Alarcón (Jefa de la Sección de Educación de la Junta Municipal de Villaverde), Carmen Arroyo (Jefa de enfermería del Centro de Salud de San Cristóbal) entre otros, quienes desde sus instancias y competencias han trabajado también en el impulso del proyecto.

A lo largo de este proceso se han creado diferentes espacios de participación y todos ellos han sido posibles gracias al esfuerzo y dedicación de muchas personas, vecinos, voluntarios y trabajadores, que han volcado y compartido sus reflexiones, análisis, propuestas y su tiempo para la construcción de un barrio mejor. A continuación presentamos una lista (con el riesgo de olvidarnos de alguien, que nos disculpe si es así) de estos espacios y de las personas que en estos cinco años han participado en ellos y que muchos de ellos siguen haciéndolo.

- **Grupo Motor de la Investigación Acción Participativa (2004-2005):** Tusta Aguilar, Esther Alarcón, Fermín Álvarez, Pilar Araque, Cristina Bravo, Silvia Busto, Carmen Casesmeiro, M^a Prado de la Mata, Anabel Díaz Pérez, Ana Gardón, Paqui Jiménez, Nieves La Huerta, Almudena Laguin, Macarena Martín, José Mata, Antonio Pla, Carmen Poza, Felipe Reyero, Javier Robles, Ángel L. Maqueda, Pilar Sánchez López, Carmen Ubago, Amaya Vitoria.
- **Asamblea de control y seguimiento (2004-2005):** Marisa Almarza, Pedro Luis Albares, Susana Alonso, Luis Álvarez, Maribel Aranda, Asunción Arranz, Eva Ayuso, Alicia Barba, Javier Blázquez, Tere Caballero, Fernando Carbonell, Beatriz Díaz, M^a Carmen Escudero, Maite Fernández, María Luz Fraile, Lola Frejo, Fernando Fuentes, José Galán, Enrique García, José Ant. García, Cristina Herranz, Laura López, Dolores López, Rosario Martín, Rosario Martos, M^a Dolores Nogueira, Maite Núñez, Carmen Oviano, Isabel Pascual, Antonio Pérez, Gema Prados, Lidia Ramos, Raúl Recuero, Alba Roncero, Irma Sánchez, María Sose, Perico Torres, Gema Velasco, Emilia Vidal, Laari, Zakia, M^a Luz, Fernando, Ernesto...y muchos más.





- **Mesas Sectoriales del Plan de Desarrollo Comunitario (2006-2008):**
Ana Lebrato, Esperanza Bañares Hernández, M^a Luz Alarcón de Castro, Carmen Rodríguez, Marcelina Álvarez, Emilio Lázaro, Rodrigo Fernández, Paco Pascual, M^a Prado de la Mata, Ana Alonso, Cecilia Eseverri, Mónica de la Torre, Estíbaliz, Beatriz Castellote, Juliana Sáenz, Isabel Cabanillas, Ana Ayuso, Estefanía, Ángeles de la Hoz, Rocío Crespo, Alla Divkovska, Bakala Kimani, David Sarzosa Moreno, Roberto Morillo Moreno, Lidia Pozuelo Hernández, María Pozuelo Hernández, Lucía Veliz Batista, Gilberto Ewala, José Ángel Altares, Wilson Canedo, Michael Feliz, Patricia García, Aurora Rojo, Tania Rubio, Sergio, Araceli Campanario, Benjamín Heredia, Gema García, Jon, Enrique, Ángel, Hugo, Adiill, Natalia Pérez, Vicky, Alba, Frikki, Ainhoa, Sherezade, Lorena, Pablo, Eduardo Peralta, Iván Salinero, Sergio y Ana, Susana y Perico, Oscar Pérez, Lágrimas Álvarez, Belén, Milagros, Sheila, Edson, Alfredo, David, Ronald, Fernando Carbonell, Juani Montesinos, Lidia, Ramón Martínez, Milagros Pascual, Aurora Palacios, Tomás Rubio, Marce Álvarez, Javier Blázquez, Pilar Falagán, Lilia Peláez, Eduardo Pascual, Marisol Pool, Zakia El Khamlichi, M^a Nieves Martín, Loubna Bekar, Clara Morel, Sandra Pedrera, Víctor Álvaro, Manuela Páramo, Francisco Blanco, Khaled, Mounia, Tiemoko Dembele, Lorenzo Ortega, Beatriz Reparaz, Ainhoa García, Paqui Jiménez, Monika O. Kussimo, Enika Unise Asare, Laari Abdelahak, Shakir, Victoria Navarro, Ángela Recio Velasco, Esperanza González, Tomás Martín, David Galván, Cayetana Román, Pedro Mogollón, Orlando Rodrigo, Carmen Arroyo, Irma Sánchez, Rosario Ortega, Pilar Urcelay, Cenís Valdés, Maribel herreros, Julia Domínguez, José María Torcal, Antonio Pla, Lourdes Martínez, Carmen Ortiz, Carmen Ubago, Ángeles Sellés, Antonio Rivero García, Alfonso Arribas de la Vieja, Rocío Crespo, Ana y Mario, Fernando, Maite y Soraya, Menchu, Ana Santos, etc. etc.
- **Grupo Motor para la elaboración del Plan estratégico (2009-2010):**
Tusta Aguilar (Asociación Educación, Cultura y Solidaridad), Francisco Javier Agudín (Centro Cultural San Cristóbal), María Jesús Ahúja (Directora IES San Cristóbal), Esther Alarcón (Sección Educación de la Junta Municipal de Villaverde), Fermín Álvarez (Empresa Municipal de la Vivienda y el Suelo - EMVS), Cristina Bravo (Cooperativa La





Chimenea), Carmen Casesmeiro (Empresa Municipal de la Vivienda y el Suelo - EMVS), Orlando Chacón (Junta Municipal de Villaverde), Purificación de Castro (Área de Servicios Sociales de la Junta Municipal de Villaverde), M^a Prado de la Mata (Asociación de vecinos La Unidad de San Cristóbal), Mina el Mouraille (vecina), Ginés (Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos), Ana lebrato (Agencia para el Empleo del Ayuntamiento de Madrid - distrito de Villaverde), José Mata (Oficina del ARI San Cristóbal - EMVS), Mireia (vecina), María Jesús Maté Muñíz (IES San Cristóbal), Carmen Poza (Oficina del ARI San Cristóbal - EMVS), Serafín Pérez (CEIP Azorín), Emi rentero (Dinamizadora de Empleo del Plan de Barrio), Paco sierra (Parroquias), Víctor (Educador IES San Cristóbal), Vecinos y vecinas del barrio.

- Finalmente, una especial mención a Agustín Hernández Aja, Javier Echenagusía, Mercedes Montero y Aitana Alguacil, por su colaboración siempre cercana al proceso y al equipo.

A todos ellos y a los que participaron en otros espacios más informales, nuestro agradecimiento y reconocimiento más sincero.



Introducción

En el año 2004, a instancias de la **Empresa Municipal de la Vivienda y Suelo** del Ayuntamiento de Madrid, se inicia un proceso de **Investigación-Acción Participativa** en el barrio de San Cristóbal de los Ángeles, en sintonía con el movimiento ciudadano del barrio, y tras la implementación de un Convenio con la Universidad Carlos III de Madrid.

El origen de este proyecto hay que buscarlo en el **proceso de rehabilitación** del parque inmobiliario en San Cristóbal, que precisamente pone en evidencia importantes problemas estructurales en el barrio. Problemas que devienen de nuevas situaciones generadas, pero que se acumulan a problemas sociales persistentes. Es el caso del propio proceso de rehabilitación y, más particularmente y de forma combinada, el vertiginoso fenómeno de la llegada de nuevos vecinos de origen extranjero.

Esta constatación impulsa el trabajo del movimiento ciudadano (a través de la Asociación de Vecinos La Unidad de San Cristóbal) en la línea de solicitar la intervención pública en el barrio bajo unas premisas que integren procesos de recuperación física del patrimonio inmobiliario junto con la consideración de la dimensión social como elemento decisivo para propiciar la recualificación socio-urbanística de la zona. Esa insistencia, enciende la alerta en la Administración que en ese momento está más próxima, implicada y comprometida con el barrio, como es **la EMVS**, que **pasa a liderar un proyecto arriesgado y comprometido, al pretender la participación y la compleja interactividad entre muy distintos actores que “están” y “hacen” el barrio.**

La **Investigación-Acción Participativa** se estructuró en dos partes diferenciadas, una primera de carácter más analítico (de identificación de actores y problemas, por un lado, y de diagnóstico y conclusiones por otro), y una segunda de carácter más propositivo, creativo y operativo. La metodología adoptada ha permitido el acceso al conocimiento de la realidad social del barrio a sectores activos del mismo y su implicación en la propia





investigación; el proceso ha generado estructuras y redes en donde se comparte y se construye, en donde fluye la información y se produce la comunicación y el diálogo. No obstante, éstas se encuentran en una posición de debilidad, que ha supuesto, en algunos casos, su desaparición, mientras que en otros, aunque permanecen, se encuentran aún muy restringidas a sectores muy activos del barrio. Pero a pesar de las dificultades, constituyen un punto de partida significativo para alcanzar un **objetivo genérico: la mejora de las condiciones de vida de la población de San Cristóbal en un sentido de optimización de la Calidad de Vida¹ en el barrio a través de la implementación de un Plan integral de Desarrollo Comunitario.**

Tras el diagnóstico, la lógica continuación de la investigación participada es la acción reflexiva: *la praxis*. De este modo, **el diagnóstico participativo debe establecer las condiciones de partida favorables para la praxis**, es decir, para la **orientación aplicativa e implicativa de las propuestas y de los agentes que las han construido de forma conjunta**. La aplicación de la teoría y la implicación de los agentes comunitarios dieron paso al **Desarrollo Comunitario**, cuyo objetivo no es un producto finalista, sino el propio **proceso inagotable que construye continuamente productos, instrumentos de conocimiento y de intervención.**

Definimos el Desarrollo Comunitario como “*un Plan de Actuación integral y un método de intervención que incorpora a todos los agentes que conforman la comunidad, estableciendo procesos de participación y articulación entre la población y las instituciones (fundamentalmente las estructuras municipales, aunque no únicamente) que, potenciando un proceso pedagógico, y la capacidad participativa de los actores y de las estructuras mediadoras (técnicos, profesionales y entidades sociales) permita encaminarse a alcanzar unos objetivos comunes y predeterminados para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, y cuyos resultados puedan ser evaluados de forma continuada.*”

El diagnóstico es un instrumento construido conjuntamente y por tanto compartido por los muy diferentes agentes que conforman la comunidad² y en consecuencia es resultado de un **consenso sobre la visión de su**

1. El concepto de Calidad de Vida es complejo y en él concurren múltiples dimensiones de la vida humana, materiales e inmateriales, de tal modo que la optimización de cada una de las dimensiones solo es alcanzable a través del mejoramiento simultáneo de las demás dimensiones: vivienda, medio ambiente urbano, sostenibilidad, empleo, salud, educación, cultura, tiempo libre, servicios sociales, participación...

2. Todos los que intervenimos en el barrio debiéramos considerarnos parte de la comunidad, pues como dice Marco Marchioni: “La comunidad es la población (organizada y no organizada), la administración que incide sobre esa población (sobre todo la local, pero también los otros niveles) y los profesionales de los diferentes servicios, (fundamentalmente los servicios sociales, los sanitarios y los educativos), que conviven en un territorio determinado por límites (barrio, distrito, pueblo, ciudad, comarca...” (MARCHIO-





proyección de cambio. Se adquiere así una articulación en torno al análisis de la realidad social que es lo que permite la transversalidad, el empoderamiento, la implicación, la flexibilidad, la confianza, el autoaprendizaje y el mutuo aprendizaje, y la eficacia investigadora.

A lo largo de este proceso podemos destacar algunos momentos clave como:

2004 - 2005	1ª Fase del proceso: Desarrollo de una Investigación Acción Participativa en el barrio.
Noviembre 2005	Comienzo de la 2ª Fase del proyecto para el desarrollo de un Plan de Desarrollo Comunitario en el barrio.
Febrero 2006	Constitución de un Equipo de Coordinación Comunitaria con la participación de Diferentes Agentes.
29-30 marzo 2006	Jornadas Abiertas de Presentación al barrio del Plan de Desarrollo Comunitario de San Cristóbal.
Marzo-Mayo 2006	Constitución de Mesas sectoriales de trabajo.
2007	Negociación de proyectos Elaborados en Mesas sectoriales.
Enero-Mayo 2008	Evaluación externa del PDC. Apertura de nueva etapa.
2009-2010	Construcción de un Plan Estratégico para el barrio.

NI, MARCO. *Comunidad, participación y desarrollo. Teoría y metodología de la intervención*. Editorial Popular, Madrid, 1999). Podríamos considerar, por tanto, a la “comunidad” como una red de agentes y como un entramado de relaciones que se establecen entre éstos en un territorio determinado.







Primera parte

La investigación-acción participativa







Capítulo 1

Presentación del estudio

Diversos estudios urbanos vienen insistiendo en la emergencia y desarrollo de los procesos de exclusión social y segregación espacial en las grandes ciudades, asociados al desarrollo de la globalización (facilidades para la deslocalización y relocalización de actividades económicas, desindustrialización de enclaves tradicionales, expansión del mercado de trabajo secundario, inmigración, retroceso de las políticas sociales, etc). Estos procesos afectan especialmente a determinadas zonas periféricas de las ciudades donde se acumulan los problemas urbanísticos, económicos y sociales. Tal es el caso del barrio de San Cristóbal de los Ángeles, donde tanto su ubicación y condiciones físicas, como su evolución y composición social, así lo indican.

Por un lado, su tradicional aislamiento físico entre barreras infraestructurales, su mala conectividad con la ciudad, su ubicación en un antiguo distrito en declive industrial, el problema de las estructuras de sus edificios y viviendas; y, por otro, el bajo nivel de rentas de sus vecinos (uno de los últimos barrios en el *ranking* del nivel de rentas de la ciudad de Madrid), la persistente expulsión de la población residente por la escasez y problemas de la vivienda, unido a la llegada de nuevos residentes de origen extranjero (39% de la población es inmigrante), son los atributos principales que hacen de San Cristóbal uno de los barrios más vulnerables del municipio de Madrid. Todo ello hace que el barrio haya entrado en un ciclo vicioso del declive en el que se torna muy difícil la salida de él. La degradación del medio urbano lleva a la degradación del medio social y viceversa. Los vecinos que tienen posibilidades de prosperar abandonan el barrio y dejan hueco a sectores de población que no pueden acceder a comprar su vivienda en otros lugares de la ciudad.

Para superar este declive, se han combinado en este trabajo dos líneas de actuación. De una parte, se ha procedido a indagar en los aspectos más





sustantivos que se refieren a los problemas que afectan al barrio, y de otra parte, se ha desarrollado una metodología innovadora, la Investigación-Acción Participativa, adecuada para desplegar un procedimiento de transformación eficiente y satisfactorio por y para los agentes presentes en el barrio.

1.1. Objetivos generales

- Contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la población de San Cristóbal en un sentido de optimización de la Calidad de Vida en el barrio. El concepto de Calidad de Vida es complejo y en él concurren múltiples dimensiones del desarrollo humano, materiales y no materiales, de tal modo que la optimización de cada una de las dimensiones sólo es alcanzable a través del mejoramiento simultáneo de las demás dimensiones: vivienda, medio ambiente urbano, sostenibilidad, empleo, salud, educación, cultura, tiempo libre, servicios sociales, participación...
- Dinamizar a la sociedad civil del barrio para iniciar un proceso continuo de desarrollo integral sostenible y equilibrado con la participación de todos los actores (públicos, privados y societarios) presentes en el entorno.
- Contribuir a un medio urbano, a la vez, dimensionado, variado, accesible, identificable, controlable, y abarcable, donde las funciones urbanas se mezclan y las actividades están próximas en un medio físico que debe favorecer la cohesión social a través de la solidaridad y la participación. Para ello es importante la articulación y mejoramiento de los equipamientos e infraestructuras con el propósito de crear los soportes materiales que motiven la comunicación, la creatividad, la participación y la corresponsabilidad de los distintos agentes y redes sociales.

1.2. Objetivos operativos

- Detectar los problemas y carencias del barrio (por qué y a quién afectan), sin perder de vista las potencialidades, los recursos y las oportunidades que ofrece su medio.





- Obtener una caracterización sociodemográfica y socioeconómica del barrio, así como la localización y descripción de los equipamientos, servicios públicos, tejido productivo y asociativo presentes en San Cristóbal.
- Identificar, implicar y comprometer a los diferentes agentes sociales que intervienen en la zona, tanto en la definición de los problemas, como en la elaboración del diagnóstico y el desarrollo de propuestas de mejora y cambio de su medio social.
- Generar una estructura estable y de naturaleza mediadora, representativa y capacitada para soldar vínculos entre las instituciones y las redes sociales del barrio. Esta estructura debe ser lo suficientemente flexible, para que participen todos los actores más activos del barrio, de cara al éxito en el desarrollo de las acciones de mejora propuestas y consensuadas.
- Proporcionar los instrumentos necesarios para optimizar la capacidad de los distintos actores sociales (especialmente las entidades sociales y los perfiles mediadores) en la estrategia de *empoderamiento*. Es decir, incrementar la capacidad relacional, de gestión y de participación en la toma de decisiones de los actores implicados en el proceso.
- Apuntar la oportunidad de futuros proyectos de desarrollo encaminados a cubrir las carencias detectadas y conocer la conformación de las redes sociales del entorno que sirva de guía a la hora de poner en marcha tales acciones.
- Proporcionar los instrumentos necesarios para explorar y promover el desarrollo de buenas prácticas sociales y experiencias innovadoras de transformación y cambio social.





Capítulo 2

Ámbito territorial

2.1. Antecedentes: el barrio preexistente

Con un incipiente desarrollo industrial, Madrid se convirtió en la década de los sesenta del pasado siglo en una ciudad de acogida de los movimientos migratorios del campo a la gran ciudad. El aluvión de población de origen rural que se dirigía a la capital dio lugar, en poco tiempo, a graves problemas de hacinamiento, incremento del chabolismo y construcción anárquica, que no hicieron sino poner de manifiesto el acentuado déficit de vivienda social existente.

Como consecuencia del éxodo rural surge el primitivo núcleo de población de San Cristóbal de los Ángeles (distrito de Villaverde). Se trata, en su mayoría, de un enclave de mano de obra de procedencia heterogénea, que realiza su actividad en empresas de diversos sectores, especialmente industriales y de servicios.

En San Cristóbal de los Ángeles se construyeron en este primer periodo 4.066 viviendas y 257 locales comerciales, finalizando la ejecución total del proyecto en el año 1967, aunque las primeras viviendas se entregaron a sus beneficiarios en Agosto de 1960. Este barrio del sur de Madrid puede considerarse como el Poblado Piloto de la Organización de Poblados Dirigidos, exponente del resultado de la colaboración entre el Estado Nacional y la iniciativa constructora privada.

En 1962, el Ayuntamiento del Madrid dispuso de más de mil viviendas en el barrio para reubicar a personas desalojadas de la Puerta de Toledo y La Paloma, y en 1969 RENFE se hizo con 16 bloques que administraría para sus empleados. Eugenio Casal, el arquitecto valenciano que dirigió las obras, bautizó a las calles del vecindario con nombres de su tierra: Rocafort, Benimamet, Burjasot, Godella, Paterna, Beniferri, ...





La configuración espacial del barrio propició un proceso de integración social y de identificación territorial muy intenso entre su población, y dio lugar a un fuerte sentimiento de pertenencia y al nacimiento de un dinámico movimiento asociativo.

2.2. El lento proceso de rehabilitación

Desde los primeros años de vida de San Cristóbal de los Ángeles, comienzan a producirse agrietamientos en los bloques de pisos del barrio. En muchos casos el problema de la vivienda ha sido un problema de fraude en la construcción o de negligencia culposa; el terreno sobre el que se asientan los pisos es arcilloso y expansivo, pero esta circunstancia no se tuvo en cuenta a la hora de construir. Alguno de los bloques fue entonces demolido y la práctica totalidad presentaban problemas de humedades por deterioro ostensible de las cañerías. La rehabilitación solicitada por los vecinos se quedó, en esta primera etapa y por falta de disponibilidades presupuestarias del MOPU, en un proyecto de consolidación en el que se invertirán 900 millones de pesetas. En 1979, tras sus respectivas disoluciones, dos agrupaciones vecinales del barrio se fundieron en una tercera que llamaron La Unidad de San Cristóbal, y desde entonces más de cinco mil denuncias se han tramitado a través de esta entidad por el mismo y único motivo: las grietas.

En la década de los 80 del pasado siglo se llevó a cabo la recimentación de varios bloques que se hundían, y algunos finalmente fueron declarados en ruina, con desalojo y orden de derribo. Desde entonces, se fueron acometiendo sucesivas acciones de mejora que no fueron sino medidas-parche (contratas para inyectar cemento a los agónicos edificios que amenazaban con caerse), que dieron lugar incluso a enfrentamientos entre los antidisturbios y los vecinos del barrio, hartos de falsas promesas incumplidas y de las ineficaces acciones de reforma.

En 1984 los vecinos de San Cristóbal de los Ángeles hicieron una contrapropuesta a la Administración que consistía en localizar terrenos para la reconstrucción total de 420 viviendas, correspondientes a 14 bloques que, según los vecinos, presentaban daños estructurales irreversibles. La propuesta vecinal contemplaba, además, la inversión de 1.029 millones de pesetas para la rehabilitación de los 12 bloques de viviendas en peor estado y a la construcción de albergues temporales para sus habitantes. Según





los vecinos, los 1.029 millones de pesetas presupuestados –604 millones a invertir ese año, y el resto, el siguiente– no debían ser empleados en la cimentación de 38 bloques, porque algunos de estos bloques se encontraban ya, a su juicio, en estado irreparable, lo que hacía más aconsejable económicamente la construcción de nuevas viviendas en lugar de reparar las antiguas. El proceso negociador entre las partes implicadas / afectadas (Administración y vecinos) dio lugar a la firma de convenios que tenían como finalidad afrontar, de manera total, el proyecto de obras necesarias para la consolidación y rehabilitación del barrio.

En 1998 un estudio encargado por el Ministerio de Fomento dio la razón a los vecinos del barrio que desde hacía años venían denunciando los graves problemas de las grietas que amenazaban sus viviendas, y en mayo de 1999 la Consejería de Obras Públicas, Urbanismo y Transportes de la Comunidad de Madrid declaró Área de Rehabilitación Preferente al barrio de San Cristóbal. El gobierno autonómico y el Ministerio de Fomento acordaron financiar el 45% de las reformas tras declarar el barrio Zona de Rehabilitación Integral; el resto deberían aportarlo los propietarios de los 4.856 pisos afectados.

Las instituciones estimaron que las obras necesarias costarían 2.500 millones, de los que el gobierno regional aportaría 489 y el ministerio de Fomento 611. Para poner en marcha este plan de actuación hacía falta que al menos el 50% de las comunidades de propietarios estuvieran de acuerdo en emprender las obras y en costear la parte que les correspondía. El Ayuntamiento de Madrid correría asimismo con los gastos de urbanización (arreglo de calles, de tuberías, ajardinamiento,...). La Comunidad de Madrid se encargaría de pagar las subvenciones para la reforma de las viviendas, que llegarán hasta un 40% del arreglo de la casa, y el Ministerio de Fomento pagaría los realojos provisionales.

Conseguir rehabilitar la zona ha sido en síntesis un proceso muy complejo, largo y costoso, y los residentes de San Cristóbal son conscientes de que, al ser propietarios de las casas, tienen que asumir la parte del coste de rehabilitación que les corresponde y solicitar ayudas económicas a la Comunidad de Madrid (a través de Cajamadrid), para aportar la cantidad debida en función de la dimensión de las obras que cada bloque de viviendas precise.





2.3. Caracterización del barrio y principales cambios producidos: causas y efectos

El **aislamiento físico** es uno de los elementos que han definido la situación del barrio de San Cristóbal de Los Ángeles, ejemplificado en primer lugar en las malas comunicaciones con la ciudad y el distrito (lo que le confiere una imagen de barrio-isla) y en la percepción que la población tiene de **abandono por parte de la Administración** y por tanto la **falta de recursos públicos** para paliar los problemas existentes. El aislamiento también puede producir un cierto encapsulamiento de las redes sociales que se instalan en relaciones de tipo endogámico, aunque esto, por otra parte, fomenta y refuerza el sentimiento de identidad de barrio.

Hay una importante dependencia de otros barrios del distrito para el ocio, el comercio, el trabajo, la salud, los servicios administrativos, dificultado por la insuficiencia de las infraestructuras de comunicación.

La **mala calidad residencial** es uno de los elementos que mejor definen la situación de San Cristóbal: viviendas muy pequeñas y en mal estado de conservación son la principal causa y motor de las transformaciones sociodemográficas del barrio en los últimos tiempos.

No se aprecian diferencias sociales apreciables (predominan las familias de rentas bajas, tanto nacionales como extranjeras), lo que caracteriza a este barrio de una cierta **homogeneidad social**. Tampoco existen zonas residenciales específicas por nacionalidades. La diferenciación sociourbana, aunque mínima, la marca la vivienda: la de mayor calidad y tamaño (bloques en la zona oeste y norte) frente a la de menor calidad y tamaño (zona este y sur); los precios varían y, en consecuencia, sus residentes pueden tener perfiles de renta algo distintos, dentro de una condición social bastante homogénea si la comparamos con las medias municipales.

Los vecinos de San Cristóbal manifiestan su relación con el barrio **desde una contradictoria identidad**, en la que lo perciben como zona desfavorecida de cara al interior, pero con orgullo de barrio de cara al exterior. Sin embargo, se reconocen como una población de un nivel socioeconómico inferior al del resto del distrito.

Un elemento importante es la **situación del tejido social**, por un lado cohesionado y con un pasado muy activo, pero actualmente **en declive**. Esto no es impedimento para que aún siga existiendo una notable densidad relacional entre vecinos residentes tradicionales y unas redes asociativas activas, arraigadas y comprometidas con el barrio, lo que se ve





favorecido por lo que mucha gente denomina “la sensación de estar en un pueblo”.

Un último elemento en esta caracterización básica del barrio es la **creciente presencia de población inmigrante extranjera** que cambia el perfil social y la estructura demográfica, produciéndose fricciones en la convivencia diaria. El proceso de adaptación sociocultural a esta nueva realidad se ve dificultado precisamente por el vertiginoso ritmo de incorporación residencial de los nuevos vecinos.

2.3.1. Cambios producidos: sustitución demográfica propiciada por el deterioro de la vivienda

Como ya hemos comentado, la población española residente tradicional se va del barrio, mientras que los inmigrantes extranjeros llegan masivamente en busca de alojamientos para sus familias.

Son muchas las causas que atraen a la población de origen extranjero a este barrio, así como las que provocan el éxodo de la población española.

a) Causas de la llegada masiva de inmigrantes extranjeros:

- **Precio asequible de la vivienda** para una población con una solvencia económica reducida.
- La presencia creciente de población inmigrante favorece **la creación y reproducción de un tejido social étnico o nacional** que intensifica el atractivo residencial para otros inmigrantes pertenecientes al mismo grupo étnico o nacional.
- **Las redes sociales de familiares y amigos son un recurso básico de apoyo y acogida** que proporciona búsqueda de alojamiento, apoyo económico, información diversa, acceso al empleo, afecto, etc.

b) Causas del éxodo de la población española:

- **Vivienda inadecuada:** los jóvenes emancipados buscan una vivienda de mejor relación calidad-precio en la periferia metropolitana. Las familias nucleares con hijos buscan alojamientos de mayor tamaño y calidad, para huir del hacinamiento residencial. El coste de las obras de rehabilitación actúa como catalizador de la decisión de marcharse del barrio: el ahorro de ese coste y la venta de la vivienda





permite pagar parte de una nueva vivienda de mayor calidad en otro lugar.

- **Las personas mayores se van** con los hijos, se van al pueblo o se mueren.
- **El proceso de rehabilitación se vive como imposición y amenaza:** los hogares con rentas bajas no se ven capaces de afrontar el coste de las obras.
- **La tensión en las comunidades de vecinos** que genera el proceso de rehabilitación supone enfrentamientos que pueden conducir al abandono del barrio.
- **El éxodo de amigos y familiares ejerce un efecto multiplicador de la emigración de españoles:** debilitamiento y quiebra de las redes sociales informales y su sustitución por residentes extranjeros con otra cultura y formas de vida. Soledad y aislamiento.

Por último, debemos hacer una reflexión sobre el carácter de todos estos cambios; unos positivos, que ayudan al crecimiento y desarrollo del propio barrio y sus gentes, y otros negativos porque dificultan la consecución de unos mínimos niveles de calidad de vida, de satisfacción de necesidades y de construcción de comunidad local cohesionada.

a) Aspectos positivos de los cambios acaecidos en el barrio:

- **Reducción del aislamiento físico y mejora de la accesibilidad y conectividad** por obras de infraestructuras de comunicaciones, especialmente la Gran Vía de Villaverde (ofrece una nueva salida al barrio y comunica con Villaverde Alto y Villaverde Bajo) y la llegada de la línea de metro (comunicación con la Almendra Central y el distrito).
- **Inversiones públicas en la zona**, interés de la Administración.
- **Rejuvenecimiento demográfico** por la llegada de inmigrantes.
- **Inyección de vitalidad en las calles** (vuelve a verse *vida* en las calles: niños y jóvenes). Genera problemas de convivencia fruto del choque entre diversas culturas. Es necesario un periodo de adaptación mutua para superar esas fricciones.

b) Aspectos negativos de los cambios acaecidos en el barrio:

- **Pérdida de cohesión social** por debilitamiento y quiebra de las redes sociales informales autóctonas (sensación de “invasión” y de pérdida





de identidad). Debilitamiento de las redes asociativas por emigración de ciudadanos comprometidos.

- **Envejecimiento de la población española autóctona.**
- **Desarraigo social:** el inmigrante extranjero se caracteriza por la movilidad y el cambio en su situación laboral y residencial, lo que no permite un compromiso social con el barrio (desafección y falta de cuidado e interés respecto a los edificios, las viviendas y el espacio público).
- **Incremento de las situaciones de conflicto:** la implosión de la inmigración extranjera no permite un proceso de adaptación mutuo a las peculiaridades culturales, hábitos, prácticas y costumbres de cada nacionalidad, los mecanismos de integración social se encuentran superados por la magnitud y la velocidad del fenómeno inmigratorio. Deterioro convivencial.
- **Incremento de la percepción de inseguridad,** tanto entre la población inmigrante extranjera como española, a causa de la agudización de los conflictos, la precariedad social y residencial, el desarraigo, el debilitamiento de las redes sociales y la escasa comunicación entre los nuevos y los antiguos residentes (el miedo a los desconocidos).
- **El problema de la vivienda genera división y enfrentamiento:** entre los que pueden pagar y los que no pueden, entre los que defienden soluciones distintas para resolver el problema. El malestar es palpable y se alimenta de la desconfianza respecto a la actuación de la Administración Pública (precedentes históricos).
- **El hacinamiento residencial** como alimentador del conflicto: se vive en la calle porque los pisos son muy pequeños y se genera mucha tensión por los problemas de convivencia en situación de hacinamiento.

2.4. Justificación de la necesidad de iniciar el proceso de reflexión-acción

No estamos ante un problema aislado sino ante una problemática (cúmulo de problemas) donde intervienen distintos factores de desfavorecimiento que se retroalimentan entre sí. La problemática, es por tanto, multidimensional (educación, desempleo, desarrollo económico, salud, urbanismo, vivienda, etc.) y precisa de una intervención de carácter integral e integradora, donde cada problema no obtendrá una resolución satisfactoria si no se resuelven los otros problemas de forma simultánea. La perspectiva holística y sistémica incide en que los problemas que sufre





una comunidad, como los recursos con los que potencialmente posee para hacer frente a dichos problemas, no pueden ser considerados de forma parcial o sectorializada, sino integral, transversal y estructurante.

Por su parte, la visión integradora pone de relieve, en primer lugar, que las acciones a emprender deben de obtener un grado de consenso tal que permita el reconocimiento y la apropiación de los propios sujetos afectados y de los agentes que intervienen en el territorio. No se trata solo de realizar intervenciones aisladas para un sector homogéneo de la población (jóvenes, mayores, niños, inmigrantes, mujeres, etc.) sino, de abordar una estrategia relacional capaz de articular la comunidad en su globalidad y en su diversidad (de subculturas, posiciones sociales y agentes) implicándola en el desarrollo del propio proceso de transformación.

En los últimos años, gracias al trabajo de los Movimientos Ciudadanos y al Plan Integral de Inversiones de la Comunidad de Madrid en los distritos de Villaverde y Usera (Plan 18.000) se han solventando parte de estos problemas, pero la realidad social de San Cristóbal es muy compleja y tales esfuerzos e iniciativas se están desvelando como claramente insuficientes.



Capítulo 3

Marco teórico y metodológico

3.1. Marco conceptual

3.1.1. Vulnerabilidad y barrios desfavorecidos

Entendemos la “vulnerabilidad” como aquella *situación de malestar multidimensional en el que toda esperanza de movilidad social ascendente, de superación de su condición social de exclusión o próxima a ella, es contemplada como extremadamente difícil de alcanzar*. Por el contrario, conlleva una percepción de inseguridad y miedo a la posibilidad de una movilidad social descendente, de empeoramiento de sus actuales condiciones de vida. Los “colectivos vulnerables” estarán compuestos, por tanto, por *aquellos sectores que se encuentran en los márgenes o en riesgo de exclusión*. Este atributo común que hace que identifiquemos a una población como vulnerable está lejos de presentar rasgos de homogeneidad; por el contrario, se encuentra enormemente fragmentada y debilitada en su cohesión social, lo que hace más difícil su identificación colectiva y su articulación.

El desarraigo y la desafección que generan los procesos de exclusión social junto a la destrucción de las redes sociales tradicionales y de los vínculos de proximidad, crean las bases para una ciudad insolidaria, enferma, insegura, agresiva y violenta. En ese contexto, cuanto más homogéneos y excluidos son los colectivos más fácil es que terminen replegándose sobre sí mismos, generando círculos endogámicos más proclives a afirmarse en una diferencia exclusiva y excluyente, que en el reconocimiento y el aprendizaje del valor de la diferencia y de la diversidad. La identidad se construye entonces *contra “los otros” y no a través de una alteridad fundamentada más en una identidad construida con-desde-para los otros*. Ello, unido a los procesos de precariedad laboral y de exclusión social, económica, cultu-





ral, ambiental y política, deriva y se expresa, en situaciones extremas, en forma de escapes de intolerancia, comportamientos vandálicos, racistas, xenófobos, misóginos, etc., que hemos dado en llamar violencia doméstica y violencia urbana. En suma, se abre la puerta a la violencia contra los más débiles (minorías étnicas, extranjeros, enfermos, discapacitados, mujeres, niños...), que se perciben como una amenaza del estatus social alcanzado o una imposibilidad de alcanzar un estatus “normalizado”; en ocasiones se les visualiza, de manera simplificada, como los culpables de su situación de marginación y como reflejo de esa propia situación de vulnerabilidad en la que se encuentran.

Los sentimientos de vulnerabilidad son, por tanto, a la vez causa y efecto de la violencia urbana y la inseguridad ciudadana. A nadie escapa que el auge de conflictos raciales y xenófobos se encuentra, en su origen, en los sentimientos de desánimo y en la conciencia de abandono y de impotencia a la hora de mejorar las condiciones físicas del hábitat. Ello no hace sino retroalimentar los procesos de deterioro urbano, por la falta de implicación de los ciudadanos que acompaña a estos procesos y que en no pocas ocasiones deriva en la vandalización de los espacios y equipamientos públicos.

Los procesos de vulnerabilidad van asociados a una segregación espacial dentro de las ciudades, debido a que los colectivos vulnerables se ven abocados a ubicarse en aquellos lugares donde la vivienda es más asequible (pero también peor dotada), en barrios con deficiente calidad ambiental, más distanciados del trabajo y de los equipamientos y frecuentemente con problemas de aislamiento físico y de accesibilidad. Estos barrios se consideran zonas “desfavorecidas”.

Los barrios vulnerables y/o desfavorecidos no son sino la expresión de una producción social del espacio que se origina en un contexto general de desigualdad social, que se revela a través de dos fenómenos. En primer lugar, la *gentrificación*, quizá la expresión más bárbara de este supuesto, que es *la expulsión de la población de aquellas zonas susceptibles de recualificación urbana, al no poder recomprar su lugar en la ciudad y en el barrio de origen, por lo que se ven abocadas a su desplazamiento a zonas de menor valor inmobiliario* (generalmente acompañadas de degradación ambiental y social). Lo paradójico de este proceso es que viene acompañado de intervenciones de recualificación urbana donde en la mayoría de los casos el fenómeno de *gentrificación* cuenta con la complicidad del sector público, ya que las





inversiones de cualificación con la participación de agentes privados es finalmente captado por éste último.

El otro fenómeno, en cierto sentido equivalente al anterior, es el de la tendencia del nuevo proletariado (inmigrantes pobres, sectores jóvenes de rentas muy bajas y afectados por el mercado de trabajo secundario) a ubicarse y concentrarse en los barrios de la ciudad más devaluados y degradados donde el alojamiento es más asequible precisamente por las malas condiciones de habitabilidad (distancia, aislamiento, viviendas inadecuadas, etc.). En ambos casos se hace obligada la cohabitación de sectores poblacionales muy diferentes desde el punto de vista social, cultural y demográfico (por ejemplo, cohabitación de personas mayores con jóvenes o inmigrantes), pero que acumulan múltiples factores de desfavorecimiento, como el desempleo y el empleo precario, un bajo nivel educativo y formativo, altamente dependiente de las prestaciones sociales, vivienda inadecuada, espacios públicos deteriorados y abandonados, etc., y que se agrava con su proyección en las situaciones de desestructuración familiar, discapacidades y múltiples patologías (alcoholismo, prostitución, drogadicción, violencia doméstica, etc.).

3.1.2. La acción integrada

Partimos de una **estrategia relacional**. La estrategia relacional nos permite pensar los vínculos que se pueden establecer entre la idea de solidaridad y la idea de vida cotidiana. Esa relación conlleva el desarrollo de otras ideas y conceptos que ayudan a definir los vínculos entre los elementos que conforman ambas: la cohesión, la proximidad, la diversidad y variedad, la accesibilidad, la mediación, la integración, la comunicación, el conocimiento, la conciencia, la acción, la participación.

La solidaridad es un proceso que se inscribe en la idea de “complejidad”, que significa en síntesis la complementación de lo uno y lo diverso, de la identidad y la alteridad, de lo local y lo global. Permite la coexistencia y la cooperación (solidaridad es lo que hace sólida a una sociedad). La coexistencia y la cooperación llevan implícito la necesidad de establecer una asociación de diferentes elementos a distintos niveles, abandonando la idea del elemento dominante o del elemento único. De tal modo que la identidad y la autonomía de cada elemento se construye en la interacción recíproca y solidaria con los otros elementos. En con-





secuencia, **el sistema entendido como relaciones inclusivas entre sus partes** significa:

- 1) Que cada parte o elemento obtiene autonomía *en el* entorno relacional a la vez que es dependiente *del* entorno relacional (interdependencia). Cada elemento o parte solo se puede analizar y explicar en su relación con el conjunto y con relación a los otros elementos.
- 2) Que el desfavorecimiento de algunos de los elementos provoca impactos, directa o indirectamente, en otros elementos y en el conjunto.
- 3) Que desde la perspectiva de estrategias de acción integrada, ésta es sinérgica; es decir, establece un proceso en el que *la potencia de los elementos asociados es mayor que la suma de las potencias de los elementos tomados aisladamente*.

La integralidad trabaja **el proceso**:

- Para construir una red a la vez instrumental y operativa, de comunicación horizontal, una estructura con capacidad y motivación para mantener un proceso continuo de participación.
- Articular la red significa estructurar las redes, establecer conexiones de compromiso y de corresponsabilidad entre las distintas posiciones en las redes y los distintos niveles de compromiso, para generar comunicación, conocimiento y conciencia orientada a praxis.
- “*Haciendo barrio, haciendo proceso, haciendo comunidad*”. Crear identidad con una marca simbólica que favorezca el sentimiento de pertenencia, el *orgullo* de barrio.

La cotidianidad remite a las *relaciones que se producen en un lugar, en un contexto de proximidad y de accesibilidad, de contacto directo entre las personas y de acceso directo a los recursos*. La cotidianidad implica, en un lugar dado, la conformación de redes sociales lo suficientemente densas (en el espacio), continuas (en el tiempo) e intensas (creando estructuras) como para desarrollar las tres “*Ces*”:

- **Comunicación.**
- **Conocimiento.**
- **Conciencia.**





La interrelación del Conocimiento (*análisis de la realidad social*), la Comunicación (*corrección, profundización y difusión del conocimiento sobre la base de la igualdad de oportunidades en el acceso al mismo*) y la Conciencia (*capacidad estimativa de los individuos sobre las externalidades sociales y ambientales, establecimiento de objetivos y predisposición a participar en los procesos*), pueden llevar a la acción integrada a través de la participación (en una estrategia solidaria entre los elementos, colectivos...).

Integración y Participación son las ideas-fuerza que vinculan la solidaridad y la vida cotidiana, promoviendo una cohesión social que, precisamente, se alcanza en función de la optimización de la integración y de la participación. La conjunción sinérgica de la solidaridad y de la calidad de vida (cotidiana), a través de estas ideas-fuerza, lleva a pensar que cada una de ellas no puede operativizarse y desarrollarse de forma óptima sin la concurrencia de las otras ideas-fuerza.

La idea de integración acoge y trabaja en la diversidad intentando superar los análisis y prácticas excluyentes y fragmentarias, y se inscribe en una **lógica (dialógica) de complejidad** que permite:

- 1) Múltiples paradojas que se resuelven en múltiples síntesis: autonomía-dependencia, individualidad-colectividad, identidad-alteridad, emocional-racional, subjetividad-objetividad, sujeto-objeto...
- 2) Una síntesis de todas éstas paradojas es lo que podemos entender como el **Sujeto-en-proceso**. Es decir *un sujeto (ciudadano) capaz de implicarse e intervenir (afectar sobre) en los procesos sociales que definen sus condiciones de existencia*.
- 3) La articulación entre lo local y lo global, lo macro y lo micro, lo físico y lo social nos permite establecer otra síntesis de complejidad: La escala humana que permite la ciudadanía.

Todo ello nos remite no solamente a pensar en la articulación presente, probable y necesaria de las estructuras existentes en un territorio: entidades sociales, administraciones y servicios públicos (integración en los procedimientos y de los procesos), sino también en la integración de las diversas dimensiones de la vida humana que abordan las organizaciones sociales (integración sectorial).





La participación ciudadana es uno de los rasgos que ayudan a definir la Acción Integrada. Precisamente la acción debe ser consecuencia de la participación; es un concepto que puede ser mediador en un doble sentido:

- Entre el conocimiento y la comunicación, y la acción misma. A su vez, se accede a la participación cuando se alcanza una capacidad estimativa, un grado de conciencia.
- Entre la acción misma y la integración. No es pensable un enfoque integral (solidario) sin darle contenido operativo, sin la acción. Y ambos aspectos se vinculan necesariamente a través de la participación.

Las estructuras presentes en el barrio (públicas, privadas o societarias) tienen, por tanto, un reto por delante: construir una estrategia relacional donde **la participación no es solo un medio para conseguir mayor calidad de vida, sino que participar es un fin en sí mismo porque es en sí Calidad de Vida**; es decir, la participación es una dimensión que atraviesa, que interacciona, que a la vez se alimenta y aporta a la optimización de las otras dimensiones de la calidad de vida. Desde esta perspectiva, compleja y relacional, la participación significa inclusión, implicación, integración e identidad. Nos encontramos en disposición de responder a una primera pregunta ¿qué es participar?

Necesariamente hay que responder a esta pregunta desde distintas miradas que se complementan entre sí: la mirada de la complejidad, la mirada relacional y la mirada de la intensidad.

Desde la mirada de la complejidad, de la integralidad, tenemos que pensar en el territorio. La democracia participativa se puede operativizar de forma óptima en una dimensión de escala humana. Es necesaria una dimensión espacial abarcable a la hora de definir las unidades territoriales sobre las que se puede incidir o establecer controles colectivos, ya que *las posibilidades de los sujetos para implicarse en el proceso de toma de decisiones se haya en proporción inversa en relación al tamaño de población y a la dimensión del ámbito de actuación*. Es indudable que la participación intensa se puede dar con mayor facilidad y operatividad en la medida en que el ámbito de actuación mantenga un cierto equilibrio, lo que precisa de una dimensión territorial lo suficientemente grande como para poseer un “capital social” y poder sostener la gestión de recursos propios, y lo suficientemente pequeña como para poseer una densidad relacional





adecuada y poder establecer instrumentos de control colectivo y de participación real.

Partiendo de la **recuperación de la idea de barrio en el pensamiento urbanístico y sociológico**, entendido éste como una *parte interdependiente en el continuo del tejido urbano*, y del creciente interés por la **descentralización y coordinación administrativa**, emerge la necesidad de identificar aquel ámbito con capacidad de contener la complejidad y variedad propia del hecho urbano, motivando la existencia de distintas formas de vida y culturas. Es decir, tenemos que pensar en el modelo urbano que define la máxima complejidad accesible, y permite el acceso a lo diferente y a la responsabilidad social, teniendo, a la vez, capacidad para generar recursos propios. Este *Barrio-ciudad* debe de contener las dotaciones necesarias para el desarrollo propio de una sociedad del bienestar, pero desarrollando también una red de nuevos *equipamientos restauradores* que faciliten la incorporación de los ciudadanos a los procesos de ciudadanía activa, a la dimensión participativa de la ciudad y a la creación de identidad/alteridad.

Es, en todo caso, en **el ámbito de lo local** donde los ciudadanos pueden alcanzar mayor autonomía y obtener la oportunidad de incorporarse a una “estructura común de acción política”. En este ámbito se encuentran estructuras de orden gubernamental (gobiernos locales) y de orden societario (organizaciones sociales). Ambas estructuras, por su carácter privilegiado de proximidad y de ser potencialmente difusores de los principios universalistas, son **escuelas de democracia**: es a través de éstas estructuras donde se aprende a participar y, por tanto, a adquirir el estatus y el rol de la ciudadanía. Estas estructuras se encuentran en mejor disposición para incorporar a los ciudadanos a procesos de comunicación y de deliberación, dotando a los ciudadanos de las habilidades necesarias para desenvolverse en procesos de corresponsabilidad. Todo ello si ambas agencias establecen estrategias conjuntas de confluencia y abren espacios de encuentro.

La variedad de agentes, de iniciativas, de funciones, de actividades que se fusionan y que dan pie a la producción social del espacio, respondería a la pregunta de **qué es participar** del siguiente modo:

En primer lugar, **es ser parte** (de un sistema, de una red). Cada sujeto es protagonista, juega un papel dentro de una o varias redes sociales en la que se encuentra incluido y se relaciona e interacciona con otros sujetos protagonistas, ocupa una o varias posiciones que le permiten una vincula-





ción, tanto emocional, como instrumental, con los “otros” en un contexto de confianza y reciprocidad. La inclusión en redes, **implica estar conectado a un sistema de comunicación** (bidireccional, multidireccional) donde cada uno es a la vez receptor y emisor.

En segundo lugar, **es estar en** (un lugar, en un entorno físico que también es entorno social). Cada sujeto se sitúa en el espacio, en el territorio, soporte de redes donde el sujeto se encuentra integrado en la medida que reconoce, percibe y se apropia de un espacio común donde se encuentra con otros sujetos que también hacen lo propio. Así, la participación política plena no puede desarrollarse activamente si no es en la realidad social vinculada a **un espacio concreto que es soporte** de una población (crecientemente diversa en su composición), de unos recursos y de una organización social. La integración en términos de proximidad permite que la comunicación se asiente en conocimiento.

En tercer lugar es **sentirse parte de** (una comunidad, de un grupo). El **sentimiento de pertenencia** es imprescindible para la autonomía y significa, a la vez, un acceso directo a las relaciones sociales, que en el contexto de globalización son crecientemente plurales. Así, el pertenecer *junto con* otros iguales conlleva el sentirse parte de un conjunto social que, a la par, contiene crecientemente la diferencia. Así se forja la identidad a través de la alteridad (reconocimiento de los “otros” diferentes) y esto precisa de una gestión democrática y solidaria de la pluralidad (en la que ningún tipo de singularidad puede arrogarse la superioridad). La identidad-alteridad conlleva la conciencia que permite alcanzar la adhesión necesaria y sin la cual resulta imposible abordar el reto de la ciudadanía: construir conjuntamente..

En cuarto lugar es **tomar parte** (en las decisiones) y **tener parte** (de poder). La ciudadanía no puede entenderse como tal si no recoge en todas sus consecuencias el *derecho de los ciudadanos a tomar parte en las decisiones que les afectan de forma común*, en definitiva, la *“participación en los asuntos públicos”*. La participación en este sentido conlleva una cierta **redistribución o socialización del poder**. El desarrollo de una cierta *capacidad para acometer las decisiones sobre la gestión de los recursos de su ambiente social y físico, y poder afrontar así la resolución de los problemas que afectan a los sujetos, por parte de los propios sujetos*, es lo que consideramos como una **democracia participativa** que permite proyectar una imagen de futuro y la construcción colectiva de alternativas. La implicación conlleva la acción.





LA COMPLEJIDAD DEL CONCEPTO DE PARTICIPACIÓN

SER PARTE	Redes sociales	Inclusivo	COMUNICACIÓN ↑
ESTAR EN	Lugar	Integrado Próximo	CONOCIMIENTO ↓
SENTIRSE PARTE	Comunidad	Identidad	CONCIENCIA
TOMAR PARTE TENER PARTE	Proceso. Proyecto de futuro Procedimientos	Implicarse	ACCIÓN

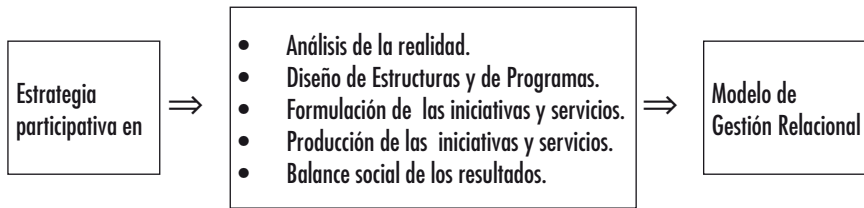
La diversidad de situaciones que muestra la combinación de todas estas **categorías axiológicas del concepto de participación**, abre un abanico de posibilidades que nos muestran la complejidad de la misma. El desafío se encuentra en construir el equilibrio y la transpenetración entre las diferentes categorías, ya que esa es la estrategia que apunta hacia la optimización de los procesos participativos y la profundización de la democracia. La participación no será fuerte sin la concurrencia y mezcla de cada una de estas categorías axiológicas, ya que cada una de éstas no se puede entender de forma separada del resto. Se trata, en síntesis, de constatar el sentido de **un proceso recurrente donde la comunicación, el conocimiento y la conciencia llevan a una reflexividad sobre la acción y a la acción misma, permitiendo el aprendizaje, la experiencia y la adquisición de la corresponsabilidad social.**

Una segunda mirada desde la perspectiva relacional implica una **comunicación y participación interna** a las estructuras administrativas y una **comunicación y participación externa** con el entorno y las estructuras societarias. Las alianzas necesarias se definen en que todos los agentes/actores descubren sus necesidades, a la vez que reconocen las necesidades de los demás; todos los agentes/actores cooperan en el establecimiento de los satisfactores; todos los agentes/actores comparten las soluciones; todos los agentes/actores se implican en la acción; y todos los agentes/actores intervienen en el balance social de los resultados. La confluencia entre los agentes/actores participando corresponsablemente en los procedimientos se puede concretar en los siguientes momentos:





MODELOS DE LA PARTICIPACIÓN



Aparecen, pues, múltiples posibilidades: **diversas formas de entender el desarrollo de la democracia local según el grado de intensidad en la participación** en la gestión de espacios y de actividades. En este sentido podemos agruparlas en **cuatro variantes** significativas:

- a) **Gestión directa:** Se trata de una **competencia exclusiva de la Administración Local** sobre la gestión y programación de los servicios y equipamientos de proximidad, independientemente de que permita el uso de las instalaciones de los equipamientos por parte de asociaciones, para actividades específicas de las mismas. Tiene muchas limitaciones a la participación, ya que ésta se viene a entender como mera **información** de las actividades generadas desde la propia gerencia de las áreas, departamentos o centros.
- b) **Control directo con participación indirecta:** Es una variante de la anterior, por lo que significa una gestión exclusiva por parte de la administración, pero con una participación que permite la colaboración en los proyectos y actividades, y es entendida como **derecho a la información, a la consulta y la propuesta**. Las entidades ciudadanas son informadas de las actividades que programan los servicios y equipamientos, pueden hacer peticiones de realización de actividades propias, propuestas sobre nuevas actividades y, como mucho, pueden participar del seguimiento de las mismas sin implicarse directamente en su gestión.
- c) **Cogestión o gestión compartida:** Participación en un plano de reciprocidad entre la Administración Local y las entidades sociales y grupos informales que se incorporan a las actividades, servicios o equipamientos de proximidad. La gestión, si es compartida, precisa





de dinámicas de consenso y de cierta capacidad técnica por parte de los grupos informales y entidades que participan de la gestión, por lo que **implica un aprendizaje en las técnicas de gestión y organización** por parte de éstas. Este modelo conlleva múltiples variantes y permite la inclusión y desarrollo de la **Economía Social**. Esta perspectiva introduce dos elementos de interés desde el punto de vista de la democratización del ámbito local: *el encuentro* (el consenso) y la *corresponsabilidad* (el compartir), motivo por el cual es el modelo que en nuestra opinión ofrece mejores posibilidades para desarrollar estrategias de participación, ya que los sujetos que asumen responsabilidades de organización y de gestión de los servicios no sólo obtienen la capacidad para reorientar sus necesidades y demandas, sino que también aligeran la carga del gobierno local en particular y del sector público en general.

- d) **Autogestión:** supone el **control y la apropiación plena por parte de los ciudadanos** de contenedores y contenidos, de espacios y de actividades. La propiedad jurídica podría ser de otras entidades o instituciones ajenas a la Administración Local. En ese caso, ésta solo debe implementar una capacidad eficiente de control y fiscalización sobre el buen uso y aprovechamiento de los ingresos que los servicios o centros reciben de la Administración Local para actividades (convenios, programas y subvenciones). Este tipo de experiencias es muy escaso y cuando la propiedad jurídica del contenedor (edificio e instalaciones) es de la Administración Local suele haber (o debe de haber) un **convenio / contrato de concesión** que contemple aspectos normativos respecto del mantenimiento y buen uso de las instalaciones.

Las fórmulas de modelos de gestión que pueden concretarse en estos cuatro tipos son numerosas y expresan grados mayores o menores de socialización del poder (distribución del poder) y, en consecuencia, de participación. Es necesario, por tanto, una reflexividad sobre la potencialidad participativa y las interacciones que se producen entre estos modelos y los instrumentos variados que pueden desarrollar de forma combinada (contratos a distintas agencias, convenios de colaboración, cesiones de explotación, disposición y procedimientos para el uso de los recursos públicos en equipamientos de proximidad, fórmulas mixtas de gestión,...).



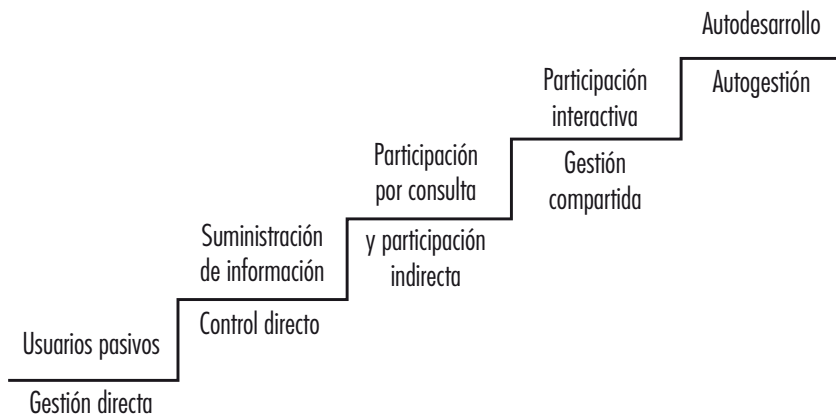


La participación entendida como transversalidad tiene que saber conjugar distintas metodologías (según la diversidad de agentes y recursos) y desarrollar aquellas líneas estratégicas capaces de concretarse en instrumentos “*ad hoc*”, según la singularidad de cada ámbito, y teniendo en cuenta una trayectoria en la que se pueden identificar distintas **fases de desarrollo de los procesos participativos**:

- 1) Control indirecto, relación separada servicio-usuario.
- 2) Diversas modalidades mixtas, según se van incorporando componentes de participación (cesiones en programas, en actividades, etc.).
- 3) Consolidación de la gestión compartida, en las decisiones y programación.
- 4) Autogestión, según condiciones y situaciones del tejido social y asociativo del ámbito de referencia.

Por tanto, es evidente que **hay distintos gradientes en los procesos de participación**, y en su relación con los servicios y equipamientos de proximidad de un barrio. Las condiciones son muy diferentes de unos municipios a otros, aunque se puede pensar en avanzar hacia **una perspectiva de gestión compartida como modelo equilibrado que permite la participación de los diversos agentes**.

Escalera de la participación





En definitiva, la acción integrada da sentido a esta nueva dimensión de **la participación como potencia** (perspectiva de cambio, mirando al futuro) **de transversalidad** de distintas dimensiones: económica, política, social, cultural, ambiental...

Por último, partiendo de que **la participación es una necesidad básica del sujeto social-relacional** (aunque bastante oculta en nuestro modelo social), cabe considerar los atributos diferenciales que median en la intensidad, las formas y los momentos para insertarse en los procesos participativos. Así, variables como la edad, el género, el estado civil, la ocupación, el tener hijos, etc., son características que median (favorecen o, por el contrario, limitan) en las oportunidades para participar. En una sociedad donde la complejidad es creciente, y en particular donde los ciclos vitales se han complejizado, y en consecuencia también las redes sociales, se hace imprescindible considerar la participación como un proceso complejo en el que intervienen grupos con rasgos diferenciales que deben atenderse. En este sentido los procesos participativos deben contemplar y permitir la creación de oportunidades para la inclusión de los diferentes grupos, en función de sus atributos diferenciales. Las mujeres, los mayores, los niños, los jóvenes, los inmigrantes, los parados, etc., presentan disponibilidades, intereses, inquietudes, capacidades y potencialidades propias, que tienen necesariamente que ser acoplados al proceso participativo.

Particularmente, cabe hacer hincapié en los niños, inmersos en pleno proceso de socialización; la infancia es el ciclo vital de aprendizaje e interiorización de los elementos socioculturales de la sociedad en la que se inscriben, y es el momento de desplegar ante ellos los valores y las prácticas de la participación y de la democracia.

Todo proceso participativo es pues un proceso de aprendizaje, de socialización en valores compartidos. Por otro lado, los ámbitos de la socialización primaria son la familia y la escuela. Es en ésta última donde los niños se socializan en común y es, por tanto, el ámbito (de carácter global) donde los niños pueden aprender e interiorizar más directamente los valores de la democracia y de la participación. En la escuela se manifiestan a pequeña escala todos los conflictos que nos encontramos fuera, reproduciendo en sus aulas la realidad social del barrio y de la sociedad. En consecuencia, **un proceso participativo debe incorporar a la escuela y entenderla como un recurso privilegiado para la participación**, en el que, de forma complementaria y paralela, los niños y adolescentes pueden





adquirir y entrenar los hábitos y habilidades necesarios para incorporarse a la ciudadanía activa.

3.1.3. El nuevo sentido de las políticas públicas

La movilización de los recursos públicos, en una perspectiva de **discriminación positiva** en aquellos territorios afectados por la vulnerabilidad de su población, debe encaminarse en el sentido de **potenciar la comunidad a través de sus recursos endógenos** (su principal recurso es la gente), de tal modo que la proyección de las inversiones públicas se vea multiplicada por su puesta en uso (valor de uso) por parte de las propias personas afectadas. El acceso de la población al conocimiento de sus propias posibilidades, acompañado de un proceso de comunicación horizontal, facilita la implicación de la misma como la mejor forma de satisfacer sus necesidades. Esta es la estrategia más adecuada para que una población, apropiándose del proceso, supere las situaciones de vulnerabilidad que la afectan. Reforzar y desarrollar el “*capital social*” conlleva, a su vez, el reforzamiento de la actividad económica, la interactividad entre culturas diferenciales, el mejoramiento de los servicios y espacios públicos, etc. Este reforzamiento del lugar, debe de ir acompañado de políticas urbanas (económicas, tecnológicas y de infraestructuras) que posibiliten la incorporación de los barrios desfavorecidos a la ciudad y a sus flujos, combinando así la identidad de lo local con su incorporación a lo global.

La idea de acción pública vista desde la perspectiva de la integración se basa en activar, en imprimir acción, a los ciudadanos, haciéndoles corresponsables de sus propias condiciones de vida y protagonistas de las transformaciones necesarias para alcanzar las mayores cotas posibles de Calidad de Vida. La acción significa *la consecución de procesos que precisan de forma recurrente de las tres “Ces”: Conocimiento, Comunicación y Conciencia*. Cada una de las tres “Ces” no puede pensarse, ni desarrollarse, sin las otras, y todas, en su conjunto de relaciones sinérgicas, imprimen una estrategia de mediación que permite una estrategia relacional entre distintos sectores y niveles de la estructura y del tejido social.

La interrelación del conocimiento, la comunicación y la conciencia que conducen a la acción transformadora precisan de una **Política de la Acción**. Una política de intervención pública puede considerarse una Acción Integrada cuando se adopta una múltiple estrategia relacional que





podemos resumir, tal y como sugiere el Libro Verde del Medio Ambiente Urbano, en una **doble integración**: 1) la integración desde las políticas sectoriales o áreas temáticas, 2) y la integración desde los procedimientos.

1) Una integración desde las políticas sectoriales

La planificación estratégica debe rediseñarse permanentemente en función de un objetivo complejo, esto es, la satisfacción de las necesidades humanas y / o la consecución de la calidad de vida. El carácter multifactorial que conlleva la calidad de vida implica, a su vez, múltiples objetivos que para alcanzarse han de ir convenientemente combinados (lo uno y lo múltiple van irremediablemente juntos), de tal modo que cada objetivo se alcanza con la concurrencia de los otros. Los factores o variables que intervienen en la problemática están estrechamente vinculados entre sí, de forma que lo que suceda en uno de ellos repercute en el resto y en la globalidad. Así, por ejemplo, toda acción económica es, asimismo, una acción social y una acción ambiental, es decir, no puede concebirse al margen de sus repercusiones sociales y ambientales. Esta perspectiva, que llegó a asumirse desde la planificación urbana¹, perdió operatividad al priorizarse en la acción institucional sobre las ciudades y el territorio las decisiones tomadas a partir de los criterios y objetivos de las políticas sectoriales.

Desde nuestra perspectiva, se concibe la idea de acción-intervención como un proceso integral activo y no como una simple suma de actuaciones sectoriales, puntuales y desconectadas, desagregando de todos los modos posibles las distintas vías de resolución de los problemas sectoriales para posteriormente optar por aquellas que supongan una complementación, soporte y apoyo simultáneo a la resolución de problemas en otros sectores.

Una **planificación estratégica basada en un enfoque integrado** representa, por tanto, un substraerse deliberadamente de los efectos perversos derivados de la actuación puntual, en un marco asaeteado por una problemática global, y de aquel principio de causalidad que contrapone a las soluciones una nueva problemática. Esto nos sitúa necesariamente en la perspectiva de una búsqueda de áreas de compromiso entre unos y otros sectores, y una combinación de instrumentos, con el fin de alcanzar las

1. El propio objeto de intervención de la planificación urbana le confiere la necesidad de concebir las funciones urbanas desde una perspectiva integral, aunque, su escasa eficiencia como instrumento para la integración, por ser sumamente dependiente de múltiples actores y factores, y la propia lógica de la compartimentación administrativa, haya restado toda operatividad a la misma.





mayores cotas de satisfacción residencial y calidad de vida. Un tratamiento integral e integrado habrá de actuar incardinando horizontalmente distintos planos: el plano de lo económico, la ordenación del territorio, la recuperación ambiental y el drenaje de políticas de integración sociocultural, hasta lograr un punto de confluencia / equilibrio en el conjunto social.

Desde la perspectiva desarrollada aquí del **concepto de Calidad de Vida**, éste viene a significar la imbricación de una trilogía de temáticas que, solapadas, obtienen una potencialidad de crear ciudad en espacios vulnerables: **lo económico** (creación de empleo en un marco de desarrollo endógeno), **lo ecológico** (recuperación y ampliación del medio ambiente y adecuación de espacios), **lo cultural** (recrear una identidad, sentimientos de pertenencia y conciencia de apropiación en torno a un espacio, un proyecto, otro modelo de desarrollo). Ahora bien, en palabras de Jordi Borja y Manuel Castells, *“la innovación debe concretarse en la asunción de competencias y funciones en el ámbito local que permitan la aplicación de políticas integrales. No pueden abordarse eficazmente las problemáticas de vivienda, de pobreza, de medio ambiente, de educación, de promoción económica, de cultura, etc. por medio de políticas y organismos sectoriales. Esto nos plantea la necesidad de definir nuevos bloques competenciales y nuevas formas de gestión de los gobiernos locales”*², y también nuevas metodologías orientadas a establecer sistemas de indicadores y de parámetros sinérgicos que sean capaces de informar y dirigir el sentido complejo de la sostenibilidad y de la calidad de vida³. Se trata, en definitiva, de establecer lo que Paolo Perulli ha denominado como la *“buena mezcla social”*⁴, de las distintas esferas (social, económica, política), de las distintas funciones urbanas (producir, consumir, reproducir), de los distintos sectores sociales (según el nivel de rentas, la etnia, la estructura demográfica). Se trata de establecer una múltiple articulación que apunta también a una integración que acompaña a lo sectorial y que va más allá: una integración en los procedimientos.

2. BORJA, J. Y CASTELLS, M. (1997) *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Taurus, Madrid, p. 155.

3. Al respecto Hugo Zemelman plantea que “los conceptos-indicadores deben dar cuenta de tales relaciones y romper con las fronteras disciplinarias, ya que éstas, al rescatar los procesos desde ángulos particulares, recuperan la realidad de manera fragmentaria, pues no consideran la articulación entre los mismos. Por ello, los conceptos-indicadores deben permitir la captación de los puntos de articulación entre las diferentes áreas disciplinarias o temáticas, lo cual implica construir observables que no coincidan con los determinados en cada área”. ZEMELMAN, H. ET AL. (1987): *Conocimiento y sujetos sociales. Contribución al estudio presente*. El Colegio de México, México. P. 26.

4. PERRULLI, P. (1995) *Atlas metropolitano: El cambio social en las grandes ciudades*. Alianza Universidad, Madrid.





2) Una política integral en los procedimientos

Para una Acción Integrada es imprescindible un **compromiso institucional** real con voluntad de romper las fronteras impermeables entre las distintas áreas y departamentos administrativos. Penetrarse de lo tangencial en cada institución y romper la verticalidad de las administraciones (Central, Autonómica y Local) para hacer confluir voluntades y recursos en redes de Cooperación Social. Tal y como sugiere el Libro Verde Sobre el Medio Ambiente Urbano, *“la integración temática debe ir acompañada de una integración de procedimiento: entre el proceso de decisión política, el análisis de los problemas y la evaluación de las repercusiones, la planificación, la financiación y la realización”*⁵. Se requiere, en definitiva, de una implicación de todos los agentes sociales y un diseño para el establecimiento de los vínculos y canales que lo permitan. La cuestión clave a debatir, tal y como plantea Antonio Estevan en relación con este planteamiento, es la de *aquellas transformaciones que hay que introducir en los métodos de intervención institucional para que favorezcan este tipo de procesos, en lugar de obstaculizarlos*⁶. El papel de la Administración en una dinámica de movilización social sólo se puede entender desde la emergencia de un “Estado Relacional”, esto es, en la **transformación del Estado del Bienestar en Estado Relacional**⁷. En palabras de Antonio Díaz, *“la administración correspondiente a este modelo habrá de ser capaz de gestionar, orientar y liderar redes de organizaciones, tanto públicas, como privadas, en una nueva dinámica relacional. El modelo organizativo complementario a los modelos burocrático y gerencial será el de la organización en red, única capaz de dar cuenta del complejo entramado de relaciones que conforma la gestión pública, cualquiera que sea el nivel de la Administración donde nos situemos”*⁸.

Ese nuevo paradigma relacional, basado en la cooperación, requiere de iniciativa política, de innovación social y de consenso ciudadano, y se centra fundamentalmente en tres retos o planos condicionales: 1) el de la **descentralización** basada en la reciprocidad y reparto de competencias; 2) el de la **concertación y coordinación** de los distintos niveles institucionales

5. COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1990) *Libro Verde sobre el Medio Ambiente Urbano*. CCE, Bruselas, p. 32.

6. ESTEVÁN, A. (1995) “Ponencia Marco”. En *Seminario Europeo sobre las ciudades: Espacio de problemas y oportunidades*. Madrid (mimeo).

7. MENDOZA, X. (1995): “Las transformaciones del sector público en las democracias avanzadas: del Estado del Bienestar al Estado Relacional”. *Conferencia pronunciada en la UIMP*. Santander, Julio de 1995.

8. DÍAZ MÉNDEZ, A. (1992): *Gestión Sociocultural: La eficacia social*. Consejería de Educación y Cultura de la Comunidad de Madrid, p. 43..





implicados en las políticas urbanas y de cohesión social; 3) el del “encuentro” entre el sistema institucional y las entidades ciudadanas del **Tercer Sector**.

- 1) Los gobiernos locales, en su posición privilegiada de proximidad al territorio, la población y su problemática, son quienes pueden identificar y desarrollar estrategias y movilizar recursos para mejorar las condiciones ambientales globales y sociales de su territorio. Por ello, y como forma también de superar los efectos negativos del modelo burocrático, la metrópoli debe descentralizarse por barrios o unidades urbanas con rasgos de identidad que les permita ganar eficacia y protagonismo, tanto en el ámbito político como administrativo. Esto supone aumentar la capacidad política, técnica, financiera y organizativa de las Administraciones Locales para que puedan desarrollar estrategias y liderar nuevos procesos, asumiendo así cuotas de compromiso que tradicionalmente han estado reservadas al Estado.
- 2) La reelaboración de los criterios de competencias sobre la base de una adecuada descentralización y, por tanto, sobre la base del **principio de subsidiariedad**, conlleva una nueva cultura de la coordinación basada en la alteridad, o reconocimiento del papel de las otras administraciones y de los otros actores sociales, y de la potencialidad inherente a la coordinación que se puede establecer en un nuevo marco relacional. El **principio de concertación** -en palabras de Jordi Borja y Manuel Castells- nos conduce a dar primacía a *las relaciones contractuales sobre las jerárquicas en lo que se refiere a la articulación entre las administraciones públicas (Estado y gobiernos territoriales) y con los agentes privados. Se trata de desarrollar formulas como los consorcios, los contratos-programa, las empresas-mixtas, etc.*” (Op. Cit. p.156)

Es necesario, por tanto, definir los objetivos sobre los que articular la concertación, sobre la base de una decidida coordinación institucional capaz de unificar recursos humanos, materiales y presupuestarios, que superen los efectos perversos y el tradicional despilfarro que supone la práctica fragmentaria de las políticas sectoriales, multiplicando así la rentabilidad de los recursos disponibles desde un primer momento.





- 3) Finalmente, junto a la descentralización y concertación es preciso una **desburocratización** horizontal de las administraciones públicas, que implique y garantice el acceso de las entidades sociales a la información, a la creación y a los núcleos de decisión de las políticas públicas (entre las que debe primarse aquellas políticas dirigidas a inducir la creación y extensión de las iniciativas ciudadanas y a estimular la participación de los ciudadanos en una dinámica de corresponsabilidad frente a los asuntos públicos).

Por tanto, también es preciso coordinar aquellos esfuerzos del sector público con estas potencialidades del **Tercer Sector**, estableciendo mecanismos de participación y autoimplicación que utilicen las propias redes sociales de las periferias sociales y urbanas para canalizar la información y adecuar las decisiones a las necesidades. Solo así sería posible una adaptación de las inversiones a los intereses y necesidades de los distintos agentes sociales, que desarrollando sus propias posibilidades y generando mecanismos sociales de auto responsabilidad, supongan a la vez un refuerzo de la cohesión social. Se trata, en resumidas cuentas, de apuntar un modelo organizativo a medida de la estrategia, de sus fines y objetivos, que reestablezca mediaciones y sea capaz de construir redes con una potencialidad operativa relevante, y que, independientemente de estas pero en interacción, permita la extensión de redes de iniciativas sociales.

Así, en este nivel de relación entre los agentes sociales se vendrían a establecer los canales que permitan la apropiación del espacio, de las actividades, de los procesos, por parte de un sujeto-protagónico (sujeto-en-proceso) con responsabilidad y capacidad para participar activamente en las decisiones que le afectan. Esto significa integrar a los ciudadanos y a sus organizaciones, garantizando el acceso a la información, a las instancias de discusión y planificación, y a los órganos de decisión. Aparece una distinción entre participación pasiva (lo que llamaría Lefebvre la *diferencia inducida*) y la participación activa (lo que llamaría Lefebvre *diferencia producida*). La primera se inscribe más en los procesos limitados de información (unidireccional), la segunda desarrolla procesos de comunicación (bidireccional o multidireccional) y constituye una racionalidad superior, la de la “*democracia urbana*”.

Finalmente, aparece la necesidad de integrar la innovación técnica y urbana con la coexistencia, las nuevas tecnologías con la potencialidad de





la existencia de diversidad. Los procesos de análisis de las condiciones de existencia, de decisión política y de evaluación de los efectos internos y externos, no pueden excluir la diversidad, la mezcla social y la participación activa, si el objetivo es desarrollar potencialidades y aprovechar oportunidades que sean capaces de crear ocasiones de cooperación como método imprescindible para aplicar estrategias de sostenibilidad.

En todo caso la integración en los procedimientos implica **nuevos modelos de gestión compartida** (cogestión) que, combinando flexibilidad, autonomía y eficacia, sean capaces de generar vínculos y compromisos de las organizaciones sociales, de las empresas, de los técnicos y profesionales, y de las instancias administrativas. El liderazgo, en consecuencia, no puede ser único y exclusivo, sino que tenemos que pensar en un **liderazgo plural y compartido** para que el proceso sea reconocido, apropiado y exitoso. Ese liderazgo participado requiere un aprendizaje de las partes y, por tanto, una adaptación de aquellas viejas estructuras obsoletas para tratar los nuevos fenómenos y la creación de nuevas estructuras que respondan a los nuevos retos. El nuevo liderazgo tiene que ser capaz de revitalizar el capital social del barrio, es decir tiene que ser capaz de articular sectores y procedimientos generando la confianza necesaria para la cooperación y la construcción conjunta entre el sector público, el sector privado, el tercer sector y las redes sociales. Se trata, en definitiva, de desarrollar las herramientas que suelden y los instrumentos de mediación que articulen. La mediación es un concepto clave.

3.1.4. La mediación social y las redes sociales

De la regulación de conflictos y la resolución de los mismos ha derivado un paradigma que se ha identificado con la noción de mediación social. La creciente complejidad de nuestras sociedades y, sobre todo, la fragmentación social que la acompaña han abierto un nuevo ámbito profesional y de voluntariado cuyo cometido es *facilitar la negociación y el diálogo entre partes en conflicto o separadas*, como estrategia que aplica una serie de habilidades para tal cometido. La aplicación de una “sociología comprensiva” de la alteridad, de ponerse en lugar del otro, es un primer paso para poder interpretar los valores y actitudes de cada una de las partes y, posteriormente, buscar los elementos comunes y los espacios de encuentro y distensión que permitan el diálogo y la superación de la confrontación. Se





entiende así la resolución del conflicto como *potencia desarrollada que permite la mejora de los implicados en el mismo, una relación en la perspectiva de construcción conjunta que implica la mutua modificación de los presupuestos iniciales de cada actor y no la perspectiva tradicional de poder que piensa la resolución del conflicto en términos de unos ganan y otros pierden.*

Ahora bien, desde nuestra perspectiva, el conflicto es en una buena parte consecuencia de la separación, de la distancia, de la desarticulación de aquellas redes y grupos que a veces cohabitan y se ven abocados a competir por los recursos, competencia que en ocasiones se manifiesta en situaciones de enfrentamiento y de violencia urbana, y, en consecuencia, de inseguridad vital que en no pocas ocasiones se amplifica por el imaginario colectivo respecto de los que son diferentes en atributos, en valores y en normas culturales. En otras ocasiones la confrontación deviene de la existencia de grupos de interés divergentes, combinándose en ocasiones ambos supuestos. Generalmente la mediación se queda en una relación *cuasi-mercantil de 'doy o cedo a cambio de'.*

La idea de mediación social, sin embargo, no puede anclarse exclusivamente en la regulación y resolución de conflictos. Tanto desde una **perspectiva preventiva**, como desde una **perspectiva de optimización de la calidad de vida** para el conjunto de la comunidad, la mediación debe ser entendida como el *despliegue de estrategias de acción comunicativa a través del conocimiento y del autoaprendizaje, en un proceso comunicativo de corte horizontal y sentido bidireccional, que permita soldar vínculos y despertar las sinergias propias de la construcción en común por distintos agentes, que deben ser considerados siempre como complementarios y potencialmente cooperativos, más que rivales competitivos.*

Se entiende así la mediación, más que como un instrumento de intervención, como un **proceso pedagógico que permite el autoaprendizaje de la ciudadanía**, es decir, como un proceso basado en la participación y en la corresponsabilidad de los sujetos respecto de los asuntos que les afectan mutuamente. Esto puede generar la comunicación interactiva, el acceso al conocimiento y la conciencia necesaria para orientar la acción colectiva integral e integradora. Se trata, en definitiva, de superar la clásica disociación entre la gestión de los recursos, para la que sólo son hábiles unos pocos políticos y técnicos (poder), y la red relacional (potencia), para lo que hay que considerar que el principal recurso de una comunidad son las personas.





En consecuencia, la mediación social se debe de considerar también desde el punto de vista de **las redes sociales**. Mediar solo se puede pensar desde la construcción reticular, donde todos juegan (aprenden) y todos ganan (adquieren algo en algún grado), en un juego cooperativo y relacional. Reconstruir y/o fortalecer la red social requiere de dinámicas que activen el rol mediador de determinados agentes que, por su posición o por su función en la trama reticular, son proclives a transmitir conocimiento e información con procedimientos horizontales. La existencia de redes e identidades ontológicamente diversas (por ejemplo las diferentes redes de colectivos inmigrantes), como los diferentes atributos que presentan las distintas posiciones en la trama reticular, lleva a pensar en las múltiples mediaciones posibles y en la necesidad de articular las mismas. Activar y articular estos agentes en su rol mediador es precisamente uno de los retos de esta Investigación-Acción, procurando que los vínculos endógenos (al interno de las redes sociales identitarias) se proyecten en vínculos exógenos (hacia el exterior de sus redes singulares), de tal modo que cada una de las redes queden acopladas a una constelación reticular de barrio (*red de redes*).

La vertebración de las redes reconvertidas en un eficaz sistema de comunicación y de movilización será, también, uno de los principales cometidos de las organizaciones sociales de base territorial.

Tomando como base y referencia metodológica y empírica distintas elaboraciones e investigaciones sobre comunidades locales⁹, se presenta a continuación una elaboración más avanzada de las mismas, una reconstrucción de la **estructura de redes**. Empecemos por algunos **elementos y conceptos**:

- **La red**: la estructura informal de relaciones locales adopta la forma de “red”, donde los próximos son vecinos, parientes, compañeros de trabajo, de estudio... Toda red local (en el caso que nos ocupa entendemos por local el barrio) tiene sus “**nudos**” **receptores y emisores de información** a través de sujetos que, en determinados espacios de encuentro y confluencia (espacios públicos, locales asociativos, comercios, bares, equipamientos –deportivos, culturales, de salud, de tercera edad, de la mujer, etc.-, parroquias, patios de vecindad...), pro-

9. Desde la estructura de redes que desarrolla José Capa en *Cómo descubrir las necesidades culturales de un barrio* (1971) y sus desarrollos posteriores (Rodríguez-Villasante, T. 1984), (Rodríguez-Villasante, T.; Alguacil, J. y Denche, C. 1989).





ducen, recogen, crean información, opinión, valores. Es realmente en esta estructura informal de comunicación y reproducción de la información en texto y contexto de confianza dónde está la clave de que ciertos contenidos calen en conciencias; así, la interpretación que sintoniza con la cultura local es susceptible de convertirse en un sistema de vinculaciones, puesta en común de los valores y de las actitudes.

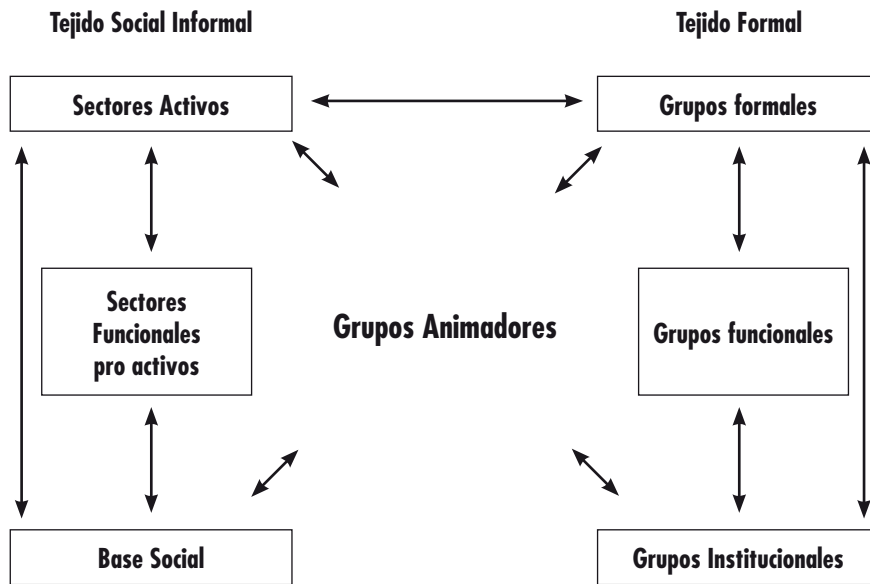
- **Vínculos:** Sublimación de compromisos fuertes entre los diversos actores conectados a una red local.
- **Valoraciones:** Puesta en común de **un discurso propio de la comunidad**; es el mensaje que permanece, como tantas otras imágenes, un tanto inconsciente, y que emerge inductivamente al plano consciente, se asume y connota **sentimientos compartidos de identidad** (supone conocimiento de la realidad concreta y de la situación de cada uno en ella) y **pertenencia** (implica conciencia de grupo y de sus derechos ciudadanos y posibilidades de modificar su entorno).
- **Actitudes:** A medida que los vínculos son más fuertes y los valores más compartidos, esto es, cuando conjugan el descubrimiento de las necesidades de carácter material con necesidades de carácter más cultural (de participación), se van dando pasos decididos en la actuación, en un escenario que cada vez se domina más. Es el inicio de la acción que puede proyectarse en un “Conjunto de Acción”.
- **Conjunto de Acción:** La estructura del tejido social cumple su función activa y movilizadora si es capaz de proyectarse en un *conjunto de acción* que, en determinados proyectos / momentos en los que la comunicación fluye horizontalmente y verticalmente en una estructura reticular de niveles de conciencia, es capaz de transformarse en *praxis*.

Una vez establecida una cierta conceptualización pueden establecerse los distintos niveles, y sus relaciones, que conforman una estructura de redes:





Estructura del Tejido Social



↔ Conexiones, o por defecto, desconexiones entre los distintos elementos de la estructura

La cohesión social vendría definida en este esquema por unas condiciones óptimas de conexión entre los distintos niveles y nudos, en la doble dirección que marcan las flechas que representan los canales de comunicación. La comunicación bidireccional desde una perspectiva de su optimización vendría definida por el arco de herradura que define el esquema. Si bien veámoslo por **partes**:

Tejido Social Formal

Se trata de todos aquellos grupos con unos valores normativizados, que tienen, en definitiva, un reconocimiento contractual y/o legal.

- **Grupos institucionales:** Generalmente con una racionalidad separada del tejido social formal, son los protagonistas de la democracia representativa: todos aquellos sujetos y conjunto de sujetos que tienen una





responsabilidad política y gran capacidad de decisión (cargos públicos, dirigentes de partidos políticos). En este nivel también podríamos incluir a los que tienen capacidad de decisión en el ámbito del mercado (grandes y medios empresarios y directivos de grandes o medianas empresas).

- **Grupos funcionales:** Se trata de aquellos sujetos que tienen **capacidad técnica y ocupación funcional** y que en ocasiones se sitúan en posiciones mediadoras entre los grupos institucionales y el tejido asociativo formal (directores de programas, jefes de servicio, profesores universitarios, coordinadores de centros públicos y equipamientos, etc.).
- **Grupos formales:** Se refieren a las **asociaciones** y directivos de asociaciones que representan intereses de sus asociados o del conjunto de la comunidad en un sentido amplio. Esos intereses se pueden expresar en objetivos de corte más expresivo o corte más instrumental, de corto alcance (más corporativista) o de gran alcance (más transformador).

Tejido Social Informal

Es el objeto que aquí nos interesa especialmente como elemento sobre el que construir una metodología de mediación social. Se trata, más particularmente, de las redes a las que venimos haciendo referencia.

- **Grupos animadores:** Agregados de pocas personas que tienen un horizonte ideológico o/y de transformación social del ámbito en el que se sitúan. Suelen ser dirigentes de asociaciones formales y pretenden activar a la comunidad según estrategias de acción social que tienen una orientación previa de carácter global. Su pretensión de organizar, estructurar y activar la comunidad precisa, como venimos insistiendo, de unos métodos adaptados al territorio y la conexión con las redes sociales. Precisan de una metodología capaz de establecer una estrategia relacional del tipo *pensar global, actuar local*; y *pensar local, actuar global*. Estos grupos tienen una dedicación y un activismo considerable, siendo los **verdaderos motores del desarrollo de los movimientos sociales urbanos**, siempre y cuando tengan capacidad para conectar e incidir sobre la base social ciudadana.
- **Sectores Activos Informales:** Representa una categoría tan imprecisa y difusa, como fundamental a la hora de activar una comunidad, ya





que resultan imprescindibles para la implicación de los ciudadanos en proyectos y procesos sociales. Son sectores que viven la vida de barrio, reproducen cotidianamente pautas de conducta propias de cada lugar y presentan rasgos de liderazgo social, es decir, en ámbitos o sectores concretos (pandillas juveniles, colegios, comunidades de vecinos, parroquia, asociaciones, lugares de encuentro, mujeres, mercado, centros de ancianos, etc.) **gozan de un determinado prestigio y reconocimiento** y por lo mismo sus valores y valoraciones, sus actitudes y conducta, tienen un gran influjo sobre el círculo de personas en las que se mueven.

- **Sectores funcionalmente pro-activos:** Potencialmente son sectores activos, y son funcionales porque pueden favorecer la acción a través del hecho mediador de su función. Tienen la particularidad de que ocupan una situación en cierta medida funcional. **Por su profesión u ocupación desarrollada en el barrio presentan una posición en gran medida privilegiada desde la perspectiva de la acción social y de la articulación de las redes sociales.** Se trata de sectores que por esa posición u ocupación, se encuentran en contacto con un círculo amplio del barrio y son susceptibles de ser vinculados (comprometidos) en los proyectos y procesos de transformación social, si los Grupos Animadores establecen una estrategia adecuada en ese sentido. Se podría establecer un listado largo de este tipo de sectores: comerciantes, regentes de bares, presidentes de comunidades y mancomunidades de propietarios, médicos de familia, directores de colegio, profesores, educadores, monitores de tiempo libre, miembros de consejos escolares, directivos de AMPAs, directores de sucursales bancarias, miembros de comités de empresa, directores de gestorías y administradores de fincas, curas, coordinadores de centros culturales, periodistas locales, trabajadores sociales, etc.
- **Base social:** Es el **conjunto de los ciudadanos**, como elementos que se relacionan, se comunican, interaccionan y potencialmente pueden experimentar su capacidad colectiva. Es el **recurso fundamental de la comunidad** y el sujeto transformador como tal. Es el sujeto que experimenta las necesidades imbricadas en un territorio concreto donde se materializan. En el contexto actual de fragmentación social no tienen, en principio, actitudes o intenciones de superar sus condiciones de partida si no reciben estímulos desde el propio interior de la comuni-





dad. Ahora bien, esta base social puede trocarse en **base potencial** si la articulación compleja de las redes establece el nivel de comunicación y organización suficiente para superar estrategias individuales o parciales, y para recrear en definitiva sentimientos de solidaridad, de identidad y de pertenencia a una comunidad.

Sobre la base de esta estructura se pretende, en definitiva, identificar los **actores que gracias a su función y ocupación, pueden adquirir capacidad mediadora y activar dinámicas de promoción de la participación**. Tales actores serían: **los grupos funcionales** (profesionales y técnicos, tales como profesores de los centros educativos, médicos de atención primaria, trabajadores sociales, técnicos de centros culturales, etc.), **los sectores activos y los sectores funcionalmente pro-activos** (como comerciantes, párrocos, presidentes de comunidad, educadores de calle, etc.) y **los grupos animadores** (liderazgos asociativos). Estos perfiles de actores junto a la disposición de los espacios públicos, equipamientos y locales sociales, como soporte de iniciativas articuladas, completan la estrategia reticular. Asimismo cabe considerar la oportunidad de incorporar en ésta estrategia mediadora a los medios de comunicación local.

3.1.5. Los espacios públicos, los equipamientos y la accesibilidad

Los espacios públicos, entendidos como espacios de consumo (y acción colectiva), o si se prefiere, como espacios para el ejercicio de los derechos cívicos, son el **lugar de la expresión colectiva** y como tal tienen que ocupar una centralidad física y social para una determinada unidad urbana. Su disposición, posición en la trama urbana y diseño (capacidad de polivalencia) pueden favorecer o inhibir la comunicación, la cualificación de las relaciones, el desarrollo de actividades culturales, educativas, sociales, festivas, reivindicativas, participativas, etc. Las plazas, calles, bulevares, entorno exterior de los equipamientos, paseos, parques, zonas deportivas... pueden dar lugar a múltiples eventos de encuentro y expresión ciudadana. Los espacios públicos representan, por tanto, un atributo de medición de la calidad urbana y de la apropiación (implicación) de los ciudadanos en la construcción del espacio. La regeneración, recuperación y producción de espacios públicos se enmarca en estrategias de sostenibilidad urbana.





Los equipamientos. Entendidos como *satisfactores de las necesidades*, juegan un papel de entramado social. Se trata de entender los equipamientos como *eje para recomponer o recrear una sociedad articulada que sea germen y sostén de una cultura propia, de un proyecto de vida urbana compartido por la mayoría de los ciudadanos*. Aparece, por tanto, la necesidad de reconsiderar la misión de los equipamientos colectivos como base de una estrategia de recualificación urbana.

El equipamiento es uno de esos elementos fundamentales que permiten al ciudadano estructurar su conocimiento del entorno urbano y apreciarlo, pero no sólo por su presencia física, su ubicación adecuada, su diseño más o menos singular o su polifuncionalidad atractiva, sino que además debe presentar unos valores añadidos que hagan de él algo inestimable, un símbolo reconocido que tiene una imagen social capaz de influir en los sentimientos de identificación con un lugar y sus gentes. Ello se logra alcanzar cuando un espacio, además de ser colectivo, se siente como propio, sus puertas están abiertas y no es un recinto que muestre actitudes de exclusión o distancia, generando con ello reticencias y desconfianzas en el ánimo de las personas. La clave debe buscarse en el **doble papel** que los equipamientos deben cumplir: por un lado la **eficacia en la función implícita**, pero también la **comunicación transversal y multidireccional** entre unos usuarios elevados a la categoría de sujetos activos de las iniciativas que desde allí se promuevan.

Entendiendo **los equipamientos de proximidad como herramientas de base para la participación ciudadana**, una frase que resume lo fundamental de lo que debe ser un equipamiento de proximidad es la que expresa Toni Puig en referencia a los Centros Cívicos: *“Un Centro Cívico es un nudo de relaciones para la fabricación y el sostenimiento de ciudadanía activa”*¹⁰.

Fijados al territorio, los equipamientos de proximidad son nudos para articular el territorio y las redes de relaciones, condiciones necesarias para el desarrollo de la ciudadanía. Los equipamientos de proximidad constituyen una red socializadora en el territorio, capaz de vertebrar adecuadamente la relación entre competencias funcionales y territoriales de la administración de la ciudad. Un lugar donde aprender a desarrollar las múltiples identidades a las que pertenecen los ciudadanos: la identidad de barrio, la identidad de ciudadano, la

10. Toni Puig (2000): “Reinventar los Centros Cívicos a partir de nuevas relaciones entre municipios, asociaciones, ciudadanía y empresas”. En VV.AA. *Nuevos retos de participación, descentralización y territorio. Los Centros Cívicos ante el nuevo milenio*. Miraguano ediciones, Ayuntamiento de Getfe.





identidad universal. Los equipamientos de proximidad estructurados en red deben de cubrir todo el territorio de la ciudad y, a la misma vez, deben ser centros integrados e inclusivos, lugares de encuentro y de confluencia, donde diversos sectores poblacionales, entidades y políticas sectoriales tienen que hacer una puesta en común y trabajar conjuntamente en un ambiente de corresponsabilidad y de confianza. Reflexionando sobre algunas características a desarrollar por estos soportes para la participación, podemos decir que:

- *Deben ser centros integrados:* donde la acción pública es una acción integrada, y la acción integrada es sinérgica, es decir, establece un proceso en el que *la potencia de los elementos asociados es mayor que la potencia sumada de los elementos tomados aisladamente.*
- *Deben ser centros para el desarrollo de la cotidianeidad:* remiten a las relaciones que se producen en un lugar, en un contexto de proximidad y de accesibilidad, de contacto directo entre las personas y de acceso directo a los recursos. La cotidianeidad implica la conformación de redes sociales lo suficientemente densas (en el espacio), continuas (en el tiempo), e intensas (creando estructuras) como para desarrollar las tres “Ces”: Comunicación, Conocimiento y Conciencia. La interrelación del conocimiento, la comunicación y la conciencia (la capacidad estimativa sobre la mejor manera de satisfacer las necesidades) es lo que permite el establecimiento de objetivos y la predisposición a participar en los procesos que pueden llevar a la acción integrada (en una estrategia solidaria entre los elementos, colectivos...).
- *Deben ser centros polivalentes:* la polivalencia significa variedad de espacios y recursos, y flexibilidad de usos. Refuerza el “encuentro” y favorece la optimización de los recursos. Motiva la innovación permanente y el trabajo en equipo de agentes diferentes. Ahora bien, la polivalencia debe mantener un equilibrio de tal modo que no se sobrepase determinado umbral a partir del cual se compromete el principio de complementariedad y compatibilidad, la eficacia de los servicios y la participación de los usuarios y entidades.
- *Deben ser centros inclusivos, participados:* la casa común de las partes que *toman parte* en los procesos. Las partes que *toman parte* (la administración, las asociaciones, los ciudadanos, las empresas sociales) diseñan bajo el principio de consenso una metodología de elaboración colec-





tiva y un modelo de gestión compartida: co-gestión, co-organización, co-dirección.

Para ello es necesario entender la participación en un sentido transversal que impregna y cohesiona las estructuras administrativas y asociativas, introduciendo instrumentos innovadores de coordinación. El Centro Cívico es un soporte clave para ello, pero tiene que escapar del solipsismo y abrirse hacia el exterior, siendo accesible y proyectando sus actividades hacia su entorno físico y social. El equipamiento de proximidad, desde esta perspectiva, es un *nodo* de relaciones que debe conectar con otros pequeños *nodos*, cohesionando una red amplia de relaciones. Los locales asociativos, los centros educativos, las parroquias, las comunidades y mancomunidades de vecinos, articulados con los equipamientos, constituyen una red social por donde debe fluir la información en un sentido de comunicación bidireccional. La comunicación en un contexto de encuentro, es la que permite el acceso al conocimiento y el desarrollo de la conciencia, elementos imprescindibles para una ciudadanía activa.

La accesibilidad: Los espacios públicos y los equipamientos, como lugares que ejercen una atracción y liberan una irradiación, inducen un trasiego en los ámbitos urbanos que apuntan al establecimiento de criterios de accesibilidad y una localización adecuada en el tejido urbano. Los espacios públicos y equipamientos indiscriminadamente reagrupados o localizados exclusivamente en los bordes de los barrios provocan *deseconomías* de escala y desequilibrios territoriales, y desincentivan su uso a los ciudadanos más distanciados. La distribución de los equipamientos en el espacio debe buscar un equilibrio que se atenga a las funciones de integración y de vertebración que se le asignen. Determinados contenedores polifuncionales (sobre todo servicios administrativos) precisarán de una cierta centralidad, mientras que espacios abiertos (parques urbanos) que pretendan ser lugares de confluencia y de uso compartido con otros ámbitos urbanos, deberán localizarse en los límites, favoreciendo la permeabilidad de las fronteras.

El acceso a zonas verdes, equipamientos y servicios básicos es esencial para una comunidad sostenible ambiental y socialmente, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos y la viabilidad de la economía local. Además, la accesibilidad optimiza los recursos (el uso del tiempo y el gas-





to de energía), motiva la densidad, continuidad e intensidad de las redes sociales y enriquece la vida de barrio.

Así, el acceso a los servicios, dotaciones y equipamientos tiene una lectura física que implica una distribución territorial de su ubicación que potencie la articulación del sistema urbano, de tal forma que reduzca la movilidad en beneficio de la accesibilidad, y una lectura social que conlleve la necesidad de una diversidad de servicios y dotaciones accesibles, que tiene que ir acompañada de la participación en la gestión de los equipamientos y de las actividades por parte de las organizaciones sociales y de los ciudadanos. Precisamente, desde la perspectiva de las organizaciones sociales, la apropiación, control y gestión de espacios, unidades urbanas y equipamientos, son aspectos primordiales para poder implicar a la base social y para promocionar el tejido asociativo, en consecuencia para poder reproducirse como sector con identidad propia.

Por otro lado, la accesibilidad es un claro objetivo de la sostenibilidad, oponiéndose a la movilidad, y ello necesita de estrategias de educación ambiental y de concienciación ciudadana. Pero también precisa de políticas urbanas encaminadas, por un lado, a mejorar la eficacia de los transportes públicos y, por otro, a acercar las funciones urbanas entre sí. Esta última lógica implica un cuestionamiento de la propia necesidad de transportarse o moverse y precisa de programas consensuados y proclives a integrar el trabajo en las zonas residenciales, motivar el empleo cerca de casa, facilitar el intercambio de viviendas, fomentar el comercio de proximidad, fomentar la proximidad de los servicios, etc.

La **integración del barrio en la ciudad** no podrá ser sin la accesibilidad, pero cabe apuntar otros aspectos:

- 1) Es preciso derribar las murallas que estigmatizan, empobrecen y dificultan el desarrollo. Los límites fronterizos deben ser permeables, tanto física como simbólicamente, creando espacios de confluencia y de uso compartido con otros barrios (determinados equipamientos, zonas verdes, espacios públicos, bulevares, etc).
- 2) La conectividad del barrio con los barrios aledaños y la ciudad debe quedar garantizada por **un transporte público suficiente y variado en alternativas**.





- 3) Los equipamientos tienen que obtener una **disposición en red** física, simbólica y telemática de tal modo que se favorezca su conectividad y el acceso a los ciudadanos en esas tres vertientes apuntadas.
- 4) El barrio debería tener contenedores y espacios para poder abordar su propio desarrollo económico. La disposición de espacios para actividades económicas compatibles con la residencia es una estrategia imprescindible para la sostenibilidad y la fijación de la población al territorio, rompiendo la tónica del barrio monofuncional.
- 5) Es necesario romper la estigmatización y el aislamiento. Los elementos anteriores son imprescindibles, pero debería reforzarse con la ubicación de elementos singulares (equipamiento cultural, deportivo, etc.) con la atracción suficiente como para generar tránsito entre barrios y especialmente tránsito de vecinos de otros lugares de la ciudad hacia el barrio estigmatizado. Cualquier barrio tiene derecho a albergar algún elemento de centralidad que le permita ser parte de la ciudad con dignidad.

La participación ciudadana en la gestión de los equipamientos. El diseño de los contenidos y los modelos de organización deben permitir la entrada, el contacto, el encuentro, la estancia, el voluntariamente ser partícipe o simple espectador; y el modelo de gestión debe ser compartido y debe permitir la apropiación de las entidades ciudadanas del espacio y de las actividades como mediadores que pueden canalizar la participación y garantizar la calidad y la intensidad de uso de los equipamientos por parte de los ciudadanos.

Se trataría, con métodos participativos, de mejorar la productividad de los servicios mediante la utilización de mecanismos y fórmulas de cooperación como concesión, gestiones delegadas a ONGs o Asociaciones de Vecinos, sociedades de economía mixta, que garanticen - sin denostar la capacidad de control de la administración - que el servicio se ofrezca en las mejores condiciones posibles para su disfrute por toda la población. En definitiva se trata de **articular la potencialidad y la capacidad de los usuarios para autogestionar los servicios y equipamientos**, como objetivo estratégico para alcanzar mayor satisfacción, rentabilidad y calidad. Precisamente, ello nos lleva a considerar la necesidad de integrar adecuadamente el análisis y a incorporar métodos de evaluación y nuevos indicadores de gestión, de manera que se pueda evaluar el rendimiento social con relación a las prestaciones y los recursos disponibles.





En este sentido, los equipamientos como nudos potenciales del entramado de las redes sociales, pueden hacer cristalizar en su entorno una dinámica de recreación permanente de relaciones sociales, soldando vínculos previos y creando otros nuevos. Los sujetos que asumen responsabilidades de organización y de gestión de los servicios, no solo obtienen la capacidad para reorientar sus necesidades y demandas, sino que también aligeran la carga del gobierno local en particular y del sector público en general.

Es necesaria, por tanto, **una nueva cultura de la relación entre lo público estatal y lo público “no estatal” (el Tercer Sector)**. Por un lado, las organizaciones sociales deben replantearse sus relaciones con las administraciones públicas, haciendo valer su importante significación social y reivindicando su carácter mediador y su participación en el diseño, desarrollo y control social de las políticas institucionales, de los proyectos, actividades, equipamientos y espacios; mientras que las administraciones públicas deben desarrollar las medidas pertinentes para que las iniciativas sociales puedan consolidarse y extenderse. El “*encuentro*” entre ambas viene expresado en términos de **gestión compartida (cogestión) de actividades, proyectos y espacios** de los que podemos encontrar muy escasos, pero significativos ejemplos, de **eficacia y rentabilidad social**.

3.2. Fundamentación y descripción metodológica

La estrategia primordial de una **metodología de Investigación Social orientada al cambio** será la de acoplar la producción de conocimiento de los actores implicados en el proceso con la acción de transformación social. De tal modo que el consenso sobre el diagnóstico facilite y tenga su proyección en un consenso de las propuestas y en una participación corresponsable en las acciones que se desprendan de las mismas.

Partiendo de que los procesos sociales son ineludiblemente dinámicos, dialécticos y complejos, donde, en consecuencia, los diversos actores interactúan en un medio social y ambiental complejo, el método de análisis debe construir “proceso”, ganando capacidad para aplicar e implicar, para integrar y complementar, para, en definitiva, **conjuguar conocimiento y praxis en un procedimiento proyectado a la transformación social de las condiciones de partida**. Se trata de establecer procedimientos en los que el conjunto de actores cooperan en el aprendizaje para controlar y gobernar los procesos en los que se encuentran sumergidos.





La realidad siempre es compleja y heterogénea y si queremos acercarnos a ella tenemos que utilizar metodologías que nos abran a esa complejidad. Así, no nos sirve utilizar tan sólo métodos descriptivos (encuestas, cuestionarios, *tests*, etc.). Éstos son incapaces de dar cuenta de las relaciones sociales, las construcciones espaciales y territoriales y las manifestaciones culturales e ideológicas, elementos fundamentales para entender cualquier realidad social en toda su magnitud. Por esta razón, apostamos también por la aplicación de **metodologías más abiertas y participativas, donde los objetos de investigación pasan a ser sujetos pensantes y negociadores de la acción**. De esta manera, no sólo abrimos el proceso a la investigación, sino también a la reflexividad, al análisis y a la construcción colectiva, autopoietica y consciente de la realidad que deseamos.

Para ello utilizamos la metodología de la Investigación-Acción Participativa, inscrita dentro de la Sociología Crítica Aplicada, donde la investigación es a la vez (auto)análisis, (auto)formación y (auto)gestión, en un proceso continuo y espiralado de reflexión-acción-reflexión que la hace accesible a los sujetos, fusionando y socializando los saberes y los poderes.

3.2.1. La investigación-acción participativa

El acoplamiento entre el sujeto observador (investigador) y el sujeto-objeto de estudio propio de un proceso de Investigación-Acción Participativa (en adelante IAP) hace que ésta se base fundamentalmente en **técnicas de análisis cualitativas**, aunque sin excluir conocimientos estadísticos y técnicas cuantitativas que nos pueden ayudar a una primera aproximación a la realidad socioeconómica y demográfica del ámbito de estudio y de intervención.

Las Ciencias Sociales no tienen el patrimonio de la verdad, sino que tratan de aproximarse a lo real y hacerlo explícito en una teoría general (construcción de verdad transitoria y únicamente válida en el contexto en que se enuncia). La IAP, como enfoque y método de conocimiento, no tiene acceso a los fenómenos sociales y a su conocimiento si no es una vez que ya están verbalizados (*las cosas son el nombre que les damos*). El constructivismo expresa ese proceder a través del cual convertimos cuestiones de hecho en cuestiones de palabra. **El lenguaje (habilidad estrictamente humana y social) construye el mundo**, por medio de mecanismos de designación,





identificación y atribución¹¹; lo que la IAP pretende poner de manifiesto es la **posibilidad de transformación y cambio a través de juegos de lenguaje** (relaciones sociales de intercambio en el plano simbólico), esto es, **de procesos participativos conversacionales y dialécticos**, en los que se abre la posibilidad de trascender el plano puramente subjetivo y construir un nuevo saber *hipotéticamente* objetivo y utilizable intersubjetivamente (validación a través de la negociación, la búsqueda de consenso y la praxis-acción colectivamente organizada).

Más particularmente, ¿Qué es la I-A P?

Es un proceso-método de investigación que intenta, por un lado, superar la cultura del “exigir” y desarrollar una cultura del “construir conjuntamente”, y, por otro, romper la clásica distancia entre investigadores-investigados, de tal modo que **el sujeto-objeto de estudio interviene en el diseño, en el diagnóstico, en la formulación de propuestas y en la evaluación de la investigación**. Los investigadores se investigan a sí mismos en un proceso de reflexividad y autoaprendizaje de técnicas y métodos “*ad hoc*” con el objetivo de redescubrir sus condiciones de partida y las potencialidades para superarlas. Así, el sujeto-objeto de investigación se encuentra en estrecha relación con los procesos que él mismo produce y que reinterpreta de forma recurrente y espiralada.

Uno de los postulados centrales de la IAP es el “**encuentro**” entre **dos tipos de conocimiento, el saber popular y el conocimiento científico**. Ambos flujos convergen en el proceso de estudio participativo y dan cuenta de **dos perspectivas necesarias en el análisis de la realidad social: el enfoque *emic*** (sentido que infieren las personas a los hechos o conductas) **y el enfoque *etic*** (categorías abstractas o generalizaciones teóricas elaboradas por el investigador).

¿En qué consiste?

Combina la difusión con la investigación y la validación de la misma, en cada una de sus fases, por parte de la comunidad. El proceso se inicia con una amplia difusión del mismo, una primera reunión de personas interesadas conllevará la creación de un equipo de investigación que se en-

11. Berger, P. y Luckmann, T. (1986) *La construcción social de la realidad*. Amorrortu, Buenos Aires.





cuentra vinculado y se nutre de las propias redes del ámbito de referencia. El citado equipo, que se denomina GIAP (Grupo de Investigación-Acción Participativa) o **Grupo Motor**, es el núcleo de investigación. De composición mixta, incluye, junto a los voluntarios y miembros de asociaciones, a los técnicos y profesionales que ayudan a la formación sobre los métodos y técnicas a emplear, asesoran y orientan, acompañando el proceso en todo su desarrollo.

Los resultados de cada una de las fases de la investigación (diseño, diagnóstico, propuestas, evaluación) se devuelven a la comunidad, se reflexionan (en asambleas, paneles, talleres, consultas) y se difunden de tal modo que **los ciudadanos tienen oportunidad de participar como informadores y proponentes creativos en cada uno de los momentos.**

Se utiliza un conjunto de técnicas, desde una orientación participativa, que se combinan entre sí: generalmente se inicia con una recopilación de fuentes y datos secundarios (estadísticas, todo tipo de información y documentación elaborada previamente), para posteriormente aplicar distintas técnicas estructurales (entrevista en profundidad, grupos de discusión) y dialécticas (asambleas, talleres, paneles, etc.). Las técnicas cualitativas (grupos de discusión, entrevistas abiertas, historias de vida, reuniones y dinámicas de grupo, observación sistemática y participante, etc.) tratan de captar, a través de los discursos de los sujetos, sus estereotipos y la diversidad de intereses y motivaciones de cualquier grupo según edad, sexo, nivel socioeconómico, etc.

¿Para qué es útil?

Se trata de una **metodología muy apropiada para el autodiagnóstico y el aprendizaje de estrategias de desarrollo local en ámbitos de escala humana** y es muy efectiva, por ejemplo, para implicar a los ciudadanos en procesos comunitarios. Procura una participación amplia de carácter real y relacional que incrementa ostensiblemente el conocimiento, la comunicación y la conciencia de los ciudadanos. **Fortalece las redes sociales y tiene una enorme proyección propositiva y de corresponsabilidad con los planes, programas y proyectos.** Puede, por tanto, además de ser operativo en sus propuestas, generar un gran sentimiento de satisfacción en las intervenciones resultantes.





¿Qué requiere?

- De una suficiente densidad de redes sociales y asociativas.
- De un equipo técnico asesor motivado y comprometido con el proceso.
- Del compromiso, apoyo y participación, en algunos momentos, de los líderes de opinión y dirigentes del ámbito de actuación: políticos, asociativos, profesionales.
- La creación de una Comisión de Seguimiento en la que estén presentes políticos, asociaciones, profesionales y miembros del Grupo Motor.
- Un importante esfuerzo a la hora de devolver, difundir, evaluar y validar cada fase de la investigación.
- De un programa formativo, fuerte al inicio, y permanente a lo largo de todo el proceso.
- De los recursos físicos y financieros necesarios para desarrollar todo el proceso en sus distintas vertientes y momentos (formación, materiales, locales, técnicas, convocatorias de reuniones y asambleas, etc.).

¿Qué ventajas tiene?

- Genera un interesante, amplio y creativo proceso de auto-aprendizaje.
- Favorece la recreación de las redes sociales y los lazos de solidaridad.
- Desarrolla capacidades participativas y habilidades para trabajo en equipo y en red, para aprender a consensuar y negociar.
- Permite un alto grado de compromiso y corresponsabilidad por parte de los participantes.
- Gran aceptabilidad y riqueza propositiva y proyectiva.

¿Qué inconvenientes tiene?

- La complejidad del proceso implica un ritmo pausado ante la necesidad de adaptarse a las disponibilidades, nivel formativo, etc. de los participantes. Ello puede generar un desgaste excesivo en el proceso si no se es capaz de mantener una motivación permanente y resultados parciales evidentes. Es un **proceso dilatado en el tiempo**, pero por ello debe ser entendido como un proceso permanente y recurrente.





- El Grupo Motor debe ser equilibrado en su composición (variedad de agentes) y tamaño dimensionado para que sea operativo.
- Este tipo de procesos no está exento de tensiones y conflictos, que exigen un talante mediador / negociador a los participantes y, en particular, a los técnicos asesores, al Grupo Motor y a la Comisión de Seguimiento. Sin embargo, la regulación de los conflictos y tensiones es uno de los valores significativos de la IAP.
- El desgaste que se produce al tener que mantener una comunicación permanente con el conjunto de la base social ciudadana.

El difícil acoplamiento entre las propuestas y las disponibilidades políticas. Precisa, en consecuencia, de un mínimo compromiso por parte de los cargos públicos.

La dimensión operativa de la IAP se concreta, como ya se ha mencionado, en trabajar desde **equipos mixtos compuestos por: a) animadores externos** (sociólogos con formación y experiencia en IAP), **b) colaboradores pertenecientes a la comunidad local**, dispuestos a reflexionar sobre aquellos aspectos que a la población le ocupa y le preocupa, con el fin de aportar un diagnóstico crítico y un conjunto de propuestas de actuación al respecto, y **c) representantes de las Instituciones** más cercanas al tema que estamos estudiando. En este intercambio y aprendizaje mutuo, los investigadores desempeñan las tareas de dinamización, orientación y sistematización del proceso, para dar cuenta del mismo en una memoria-informe final del trabajo.

El material sobre el que se va abordando este análisis se extrae a partir de la Observación, Participante y Sistemática, los Grupos de Discusión, las Entrevistas en Profundidad, las reuniones de trabajo del Grupo Motor, las Asambleas de la Comisión de Seguimiento y los Talleres Prospectivos / Proyectivos, a lo largo del tiempo que dure el proceso.

Algunos **elementos clave** que se incorporan a esta metodología son:

1) Carácter integral, dinámico y flexible

El proceso que se desarrolla no tiene sentido si no se concibe desde una óptica global que provoca que unas fases y otras se retroalimenten y vayan provocando en el sujeto un efecto concienciador así como dinamizador. La investigación “trabaja proceso” y por ello debe ser estraté-





gicamente abierta. Abrir es compartir y activar a los agentes implicados, de tal modo que los procedimientos, las propuestas y las acciones que se deriven de ellos sean lo suficientemente consensuadas para que todos se reconozcan en ellas.

2) Proximidad y Base Territorial de la Acción Ciudadana

Toda intervención debe asentarse en un análisis de la realidad territorial donde se pretende incidir entendiendo el medio urbano como contexto y la acción social como compromiso con los miembros de la comunidad o territorio.

En esta tarea nos apoyamos en el análisis y diagnóstico de redes sociales. Esta metodología no se centra en hacer una descripción de la realidad estática y definitiva (predeterminada y ya dada), sino que se orienta a la elaboración de propuestas que mejoren las relaciones entre los elementos de la red y conduzcan la acción de todos los agentes sociales implicados en dicha red hacia la integración, la participación y la transformación social.

La naturaleza dialógica (el consenso entre las diferencias), dialéctica (la síntesis en la unidad de los desiguales) y flexible de la IAP permite su adaptación a situaciones y medios sociales complejos y heterogéneos. Tal es el caso de los barrios desfavorecidos, donde la cohabitación de distintas redes y la enorme fragmentación social que sufren hace que no podamos hablar de una comunidad única, de pensamientos y sentimientos compartidos, sino de varias comunidades que tienen el reto ante sí de construir un proyecto común de futuro. Tal es el reto de una IAP en un contexto de diferencias, desigualdades y, a veces, confrontaciones. Es decir, tenemos el reto de soldar vínculos y establecer las condiciones necesarias para que la construcción conjunta y la experiencia compartida sean posibles.

3) Evaluación continua

Con los participantes:

Al final de cada fase se realiza una evaluación en el Grupo Motor, adaptando lo necesario en fases posteriores.





Del equipo técnico:

Se realiza semanalmente con el fin de poner en común lo observado y contrastar las inquietudes, comentarios, situaciones, dificultades, etc. recogidas.

3.2.2. Estructura y procedimientos de trabajo desarrollados

Fase 1: Arranque del proceso en San Cristóbal de los Ángeles

La estrategia de la IAP requería en primer lugar la identificación y toma de contacto con los principales agentes institucionales, funcionales y animadores que operaban en el territorio con el objetivo de **conformar el Grupo Motor de la Investigación-Acción**. La creación del Grupo Motor representaba un primer nivel de implicación, coordinación y puesta en común de carácter intersistémico (institucional, técnico y asociativo) e intersectorial (educación, salud, servicios sociales, inmigración), de tal modo que quedaran integrados y comprometidos con el proceso que se iniciaba una diversidad suficiente de intereses y sensibilidades activas en el barrio. El objetivo del Grupo Motor era, tras una previa puesta en común, diseñar y planificar el proceso de investigación, afrontar la investigación misma, establecer un mapeo de las redes sociales y perfilar una estrategia de comunicación en el barrio.

Se trataba, por tanto, de personas implicadas en la vida del barrio, motivadas y con disponibilidad de tiempo para acompañar todo el proceso de investigación. En consecuencia, era un trabajo voluntario en un equipo de constitución mixta y con vocación de estabilidad y permanencia en el transcurso del proyecto. Esta forma de trabajo continuada requería reuniones periódicas (mensuales).

Este conjunto de personas fue a la vez *fuentes de información* (nos ayudaron a recabar datos acerca de su entorno y sobre las redes de relaciones existentes) y *núcleo de investigación*, participando activamente según su interés, disponibilidad, actitudes, capacidades y formación, en las diferentes etapas del proceso. Por su parte, el equipo técnico externo, incluido en el Grupo Motor, supervisaba las diversas etapas del trabajo, tanto en los contenidos como en los métodos.

En una primera reunión de los agentes que conformaban el Grupo Motor se presentó un borrador de las bases teóricas y metodológicas del





estudio, para ser evaluado y mejorado. Una vez consensuado el documento, y de manera simultánea, se establecieron los criterios para crear una **segunda estructura de participación, control y seguimiento de la investigación (la Comisión de Seguimiento)**.

Se trataba nuevamente de ampliar la identificación de los agentes institucionales, funcionales y asociativos, además de identificar a todos los demás tipos de agentes significativos que ocupaban posiciones de nudo en las redes sociales del barrio (sectores activos, sectores funcionalmente pro-activos). Todo ello con el objetivo de crear un grupo (en torno a treinta-cincuenta personas) que fuera cualitativamente representativo y que poseyera un capital relacional suficiente para que no quedara sin vinculación a la IAP ninguna sensibilidad interviniente o presente en el barrio.

A partir de ese momento se estaba en disposición de convocar un primer encuentro de la Comisión de Seguimiento con el fin de **presentar la investigación**. Esta presentación nos sirvió para tomar contacto sobre el terreno con el tejido social, recoger las primeras impresiones acerca del estudio planteado y establecer los primeros compromisos de cara a las siguientes fases. La Comisión se convocaba, como mínimo al final de cada una de las fases, para informar del desarrollo de la investigación y revalidar los documentos e informes producidos en el mismo.

La Comisión de Seguimiento ha sido un ámbito de encuentro esencial dentro del proceso de IAP, ejerciendo de núcleo de la negociación en ciertos momentos claves. En estas sesiones comunicativas, de debate y construcción compartida se fueron confrontando los primeros resultados de la investigación, y más adelante se desarrolló el taller proyectivo para la elaboración de propuestas de actuación.

Para la composición mixta del Grupo Motor y de la Comisión de Seguimiento se pensó en personas con capacidad para lograr vínculos fuertes con las redes sociales y la base social del barrio.

Los resultados de esta primera fase se concretaron en:

- 1) Identificación de los grupos animadores (dirigentes asociativos) y sectores funcionales (profesionales y técnicos que operan en el territorio).
- 2) Elaboración de bases metodológicas y presentación de las mismas a los sectores activos del barrio. Búsqueda de compromisos con la investigación.





- 3) Conformación del Grupo Motor de la Investigación y de la Comisión de Seguimiento.
- 4) Elaboración conjunta de la *agenda-planning* de investigación y concreción de compromisos de cada agente comprometido.

Fase 2: Trabajo de Campo (I) y Análisis Estadístico

En primer lugar se procedió a la **recogida de datos secundarios sobre el barrio de San Cristóbal de los Ángeles** (datos sociodemográficos y económicos, estudios realizados anteriormente en el ámbito de este barrio o del distrito de Villaverde, memorias de programas institucionales...) y al análisis de los mismos.

En esta fase fue fundamental la definición de las entrevistas a realizar desde el Grupo Motor, que de esta forma ya estaba desarrollando un primer sondeo-reflexión en torno a los actores sociales que se movían en su entorno. A partir de ahí, en etapas posteriores pudimos elaborar los mapas de redes que nos permitieron conocer la composición de la red social comunitaria (incluyendo actores institucionales, grupos tanto formales como informales, etc.) y las relaciones que la conformaban.

Comenzamos el trabajo de campo con la puesta en marcha de dispositivos de **Observación Sistemática y Participante** (*presencia activa* en el barrio en espacios y momentos concretos) y **Entrevistas Individuales** semi-directivas con personas relevantes de la vida comunitaria y expertos conocedores de la temática de este estudio (responsables EMV, asociaciones, técnicos Junta Municipal del distrito, colegios, comercios, etc.). Se realizaron trece Entrevistas en Profundidad.

Después de estos primeros pasos realizamos un primer autodiagnóstico de la realidad social del barrio y un primer informe que se contrastó con la Comisión de Seguimiento.

Los resultados de esta segunda fase se concretan en:

1) Informe de Análisis Estadístico:

Se consideró adecuado plantear un diagnóstico cuantitativo de carácter comparativo, relacionando tres ámbitos sociourbanísticos: el barrio de San Cristóbal, el distrito de Villaverde y el municipio de Madrid. Por ello,





la recolección y tratamiento de los datos incluyó esas tres áreas de análisis.

Las principales **fuentes estadísticas** a las que se acudió para la realización del diagnóstico cuantitativo fueron las siguientes:

📁 Padrón Municipal de Habitantes. Permitió obtener datos acerca de:

- ☞ Evolución de la población.
- ☞ Estructura por edad y sexo. Pirámides de edad y sexo e indicadores demográficos como la razón de masculinidad, índices infantil, juvenil, envejecimiento, reemplazo y dependencia.
- ☞ Nacionalidad: dentro de esta variable, también se pueden obtener la distribución por sexo y edad, así como la proporción de extranjeros sobre el total de población.
- ☞ Porcentaje de población extranjera en edad escolar.

📁 Censo de Población y vivienda 2001: Los datos disponibles en el Censo abarcaban un abanico amplio de variables, entre las que destacamos, por su interés:

- ☞ Estructura por sexo y edad.
- ☞ Estado civil.
- ☞ Nivel de estudios.
- ☞ Relación con la actividad.
- ☞ Identificación de problemas en el entorno residencial.
- ☞ Características de las viviendas: régimen de tenencia, superficie y número de habitaciones.

Además, a lo largo del segundo trimestre de 2.004, el INE publicó los datos relativos a la estructura de los hogares, que proporcionaron información sobre las siguientes variables:

- ☞ Relaciones de parentesco.
- ☞ Características de las personas de referencia del hogar.
- ☞ Tipos de hogares.
- ☞ Tamaño medio de los hogares.





Pero además, interesaba especialmente descender al análisis distributivo a escala de sección censal, para observar las diferencias entre las diversas unidades micro-espaciales, contrastándolas con los resultados obtenidos en el conjunto del barrio y del distrito. De esta manera se podía establecer una tipología de espacios según el comportamiento sociodemográfico de la población y las condiciones de la vivienda, que podrían ser plasmados en mapas del barrio según el seccionamiento censal. Esta información fue de gran utilidad para identificar áreas de cierta homogeneidad socio-espacial. Los datos de que disponíamos en esta escala espacial eran los siguientes:

- ☞ Estructura por edad y sexo.
- ☞ Nacionalidad.
- ☞ Nivel de estudios.
- ☞ Relación con la actividad.
- ☞ Hogares según nacionalidad de la persona de referencia.
- ☞ Tamaño medio de los hogares según nacionalidad de la persona de referencia.
- ☞ Identificación de problemas en el entorno residencial.

Al igual que decíamos sobre la información sobre los hogares, a lo largo del segundo semestre de 2.004 el INE preveía la publicación de información del Censo de 2.001 para áreas geográficas inferiores al municipio (entre ellas las secciones censales), destacando las siguientes variables:

- ☞ Estructura por sexo y edad.
- ☞ Nivel de estudios.
- ☞ Relación con la actividad.
- ☞ Estructura de los hogares.
- ☞ Características de las viviendas y edificios.

☞ El movimiento natural de población: nos interesaba especialmente los datos relacionados con la natalidad, por sus implicaciones de cara a la evolución demográfica del barrio y del distrito. En ese sentido, trabajábamos la siguiente información:

- ☞ Nacidos vivos por barrio de residencia de la madre y sexo del nacido.





- ☞ Nacidos vivos por residencia de la madre según grupos de edad de la madre.
- ☞ Nacidos vivos de madres de nacionalidad extranjera según grupos de edad de la madre.
- ☞ Datos estadísticos de las oficinas del INEM: del registro de esta institución podía obtenerse el número de parados por sexo, a escala de barrio, distrito y municipio, pudiendo también obtenerse una estimación de la Tasa de desempleo a partir de la utilización de la población activa que proporciona la EPA.
- ☞ Otros datos secundarios procedentes de fuentes diversas. Una de las tareas previas del proceso de investigación consistió en rastrear intensivamente la existencia de otras fuentes de datos secundarios, entre las que destacaban:
 - ☞ Información sobre la población escolar y sus características.
 - ☞ Información sobre la población usuaria de los centros de salud y sus características.
 - ☞ Información sobre la población usuaria de los servicios sociales y sus características. Estructura de los beneficiarios del SMI.
 - ☞ Información de la EMV relativa a las operaciones urbanísticas y sus usuarios en el barrio.
 - ☞ Estructura de la actividad económica del barrio: para ello, utilizamos el Directorio de Unidades de Actividad Económica de la Comunidad de Madrid, que suministra datos a escala municipal, de distrito y de barrio sobre los siguientes aspectos: unidades locales por año de inicio de la actividad, por actividad principal, por tipo de entidad jurídica y por estrato de empleo; y ocupados por actividad principal, tipo de unidad jurídica y tamaño de las empresas.

Acompañando este despliegue de datos secundarios, se realizó un **mapa-guía de los equipamientos y servicios públicos presentes en el barrio, de las entidades sociales y sus recursos, programas de servicios y actividades.**





En el análisis estadístico, siempre que las fuentes lo permitieron, se contempló la especificidad de los diferentes grupos de inmigrantes, dada la significación que el fenómeno de la inmigración estaba alcanzando en el barrio de San Cristóbal.

2) Realización de Entrevistas en Profundidad:

Se realizaron 13 entrevistas individuales dirigidas a informantes cualificados con un amplio conocimiento de la realidad y problemática del barrio, bien con una especialización sectorial o con una visión de conjunto más amplia. Como referencia, se establecieron algunos perfiles básicos: responsables de la EMV, técnicos de la Junta Municipal del Distrito y de Equipamientos Municipales del distrito, representantes de las entidades asociativas del barrio (vecinales, comerciantes, AMPAS, ...), profesionales de centros educativos y de salud, etc.

Se establecieron una serie de bloques temáticos sobre los que interesaba profundizar en las entrevistas, pero el guión definitivo de la entrevista fue después adaptado al perfil concreto de la persona entrevistada, con objeto de profundizar en el conocimiento de los aspectos específicos del barrio y de los recursos sobre los que el informante poseía una información privilegiada.

El esquema general básico por bloques recogía los siguientes aspectos:

- ☞ Características del barrio. Descripción de la vida cotidiana, relaciones sociales, usos y lugares de encuentro, evolución y cambios acaecidos, identificación de espacios de encuentro, tejido asociativo y productivo, equipamientos y servicios públicos,
- ☞ Problemas del barrio (sociales, urbanísticos), carencias y déficit en los diferentes campos (cultura, vivienda, ocio, salud, educación, empleo, espacios libres,).
- ☞ Equipamientos y servicios públicos: valoraciones sobre funcionamiento, carencias, evolución, características de la oferta y la demanda,
- ☞ Tejido asociativo y las redes sociales informales: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- ☞ Propuestas de mejora del barrio, de los equipamientos y servicios.





3) Realización de Mapas de Redes Sociales del barrio (Sociogramas):

El Sociograma es un instrumento que nos permitía visualizar a los actores y grupos sociales presentes en el territorio y trazar las conexiones existentes entre ellos. Sirvió para darnos cuenta de la situación de aislamiento o comunicación existente entre los sujetos y grupos sociales del barrio y de las alianzas que precisábamos re-establecer. También sirvió para localizar aquellos elementos “puente” a los que debíamos hacer partícipes del proceso para alcanzar objetivos comunes e integradores. Finalmente, el mapa de redes permitió proyectar los antagonismos previsibles que nos aparecerían a la hora de elaborar las propuestas de mejora y cómo contrarrestarlos.

La aplicación de la técnica consistió en identificar los actores de forma gráfica (en forma de figuras geométricas que representaban a los diferentes agentes de la Administración, a los actores y a los diferentes sectores de población) para después ubicar sus posiciones en la red y sus relaciones, a partir del análisis de los discursos (extraídos en las entrevistas y grupos) y de la observación (notas del cuaderno de campo). Se utilizaron vectores y flechas que vinculaban a los diferentes actores en términos de relación fuerte, débil, de conflicto, sin relación, etc. En las reuniones del Grupo Motor se debatieron los sociogramas hasta llegar a un consenso y se reflexionó sobre los espacios donde la malla era más densa (relaciones intensas de colaboración o conflicto), sobre los bloqueos existentes y sobre los elementos mediadores o dinamizadores, en los que era posible incidir de cara a la articulación de una tupida red social en el barrio.

A la hora de hacer los mapas también fue muy interesante intentar localizar y definir aquellos elementos “comunicadores” (personas, grupos, etc.) que podrían adquirir un papel importante (de “nudo”) en la conexión de unos niveles con otros (por ejemplo el nivel asociativo con la población, o con las Instituciones, etc.).

Fase 3: Trabajo de Campo (II), Análisis y Diagnóstico Cualitativo

En esta fase se concluyó el trabajo de campo con la realización de 5 **Grupos de Discusión** que recogieron los discursos y posiciones de los diferentes sectores poblacionales presentes en el barrio (mujeres, jóvenes, inmigrantes, personas mayores, comerciantes, ...) respecto a nuestro tema de





estudio. En la selección de los grupos partíamos de un criterio concreto: el nivel de formalización de los discursos. Éste era mayor a medida que nos acercábamos a ámbitos más institucionalizados (Administración, partidos políticos, etc.) y menor a medida que nos aproximábamos a entornos más cotidianos (grupos informales, vecinos, pandillas, etc.), pasando por ámbitos intermedios que con frecuencia recibían influencias de unos y de otros (Organizaciones formales, Asociaciones, etc.). Fundamentalmente, los grupos de discusión sirvieron para captar las **valoraciones, expectativas y actitudes de los sujetos pertenecientes a las redes sociales informales**.

La técnica del Grupo de Discusión es una “escenificación sociológica” que intenta reproducir el contexto social en el que se producen los discursos sociales, puesto que las actitudes, valoraciones y representaciones ideológicas de las personas, con respecto a cualquier fenómeno o hecho, se generan, precisamente, a partir de las interacciones comunicativas que tienen lugar con otras personas en sus espacios sociales de pertenencia y referencia. Por lo tanto, lo significativo de esta técnica es la captación de los discursos relevantes o pertinentes que circulan sobre el objeto de estudio. He aquí un dato que frecuentemente se olvida: el Grupo de Discusión no persigue la representación estadística (un número elevado de grupos no significa un mejor diseño de la investigación) sino la **representación tipológica**, es decir, que en los grupos propuestos tengan cabida los discursos existentes sobre el fenómeno estudiado, recogiendo en el diseño de los mismos las variables socioestructurales que pueden significar diferentes posiciones discursivas. Se trata pues, como recoge el sociólogo Jesús Ibáñez¹², de conseguir un nivel de *saturación estructural*¹³, frente a la noción de representatividad estadística propia de la investigación distributiva o cuantitativa.

Cada Grupo de Discusión debe constar de un mínimo de seis personas, de una composición heterogénea que cumpla dos requisitos: ni tan dispares los asistentes que no exista nada en común entre ellos, puesto que el antagonismo o diversidad total no suele producir discurso; ni tan homogéneos que exista un consenso absoluto que no genere discusión. La dinámica de la técnica consiste en la moderación por un profesional (preceptor) que introduce el tema e intenta intervenir y condicionar al grupo lo menos posible, limitándose a reconducir el grupo cuando es preciso o

12. Ibáñez, Jesús. *Más allá de la sociología*. Siglo XXI, Madrid, 1979.

13. Para entendernos, no interesa el porcentaje de población que apoya tal discurso, sino recoger todos los discursos existentes sobre el objeto de estudio, identificando a los perfiles que se identifican con una u otra posición discursiva.





a introducir nuevos temas en la discusión. Las tareas imprescindibles que deben acometerse para desarrollar estos grupos son las siguientes:

- ☞ Diseño de los grupos: en un doble sentido; elaboración de un guión con los temas a tratar y diseño de la composición de los grupos, intentando cumplir con el objetivo mencionado de representación tipológica o saturación estructural.
- ☞ Fase de contactación de los grupos: se seleccionan las personas candidatas y se realizan las llamadas de contacto para conseguir que acuda a un lugar y hora establecidas.
- ☞ Realización de los grupos (y grabación en soporte magnetofónico). Cada grupo suele durar entre 90 y 120 minutos. La labor del preceptor es imprescindible, pues debe intentar extraer la información y los discursos de todos los participantes desde una posición de neutralidad y sin influir en la orientación de los discursos, propiciando una dinámica de discusión grupal y no de pregunta-respuesta. Esta labor técnica requiere de tiempo para su aprendizaje y es difícil de enseñar a través de un manual (requiere práctica).
- ☞ Transcripción de los grupos: la grabación de los grupos deriva en su transcripción literal, condición imprescindible para el posterior análisis.
- ☞ Análisis sociológico de los textos discursivos: dicho análisis no consiste simplemente en la extracción de información (dimensión referencial del análisis); ésta, con ser importante, precisa de la complementariedad del análisis *estructural* de los discursos, es decir, la comparación, contrastación y plasmación de los diferentes discursos significativos sobre el objeto de estudio. Además, los resultados del análisis incluyen fragmentos discursivos literales de los participantes en el proceso de investigación (aunque respetando el anonimato) como apoyo del trabajo técnico realizado.

Las temáticas a tratar en los grupos se refirieron a las siguientes cuestiones:

- ☞ La vida cotidiana en el barrio, aspectos positivos y negativos, los problemas principales en diferentes campos (formación-educación, empleo, salud, participación social, cultura, tiempo libre).





- ☞ Deseos, proyectos y expectativas vitales.
- ☞ La valoración del papel de las instituciones en el devenir del barrio: carencias, necesidades y demandas prioritarias, valoración de los servicios.
- ☞ El papel de las asociaciones: valoraciones.
- ☞ Alternativas y propuestas de futuro: principales aspectos sobre los que se debería incidir.

También se incorporaron en esta fase dispositivos de Observación Participante (una *actitud cognitiva* presente a lo largo de todo proceso de IAP).

Una vez finalizado el trabajo de campo se procedió al análisis de los grupos y a la elaboración de un diagnóstico cualitativo. Para ello se utilizaron **técnicas tipo DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), **análisis de contenido de los discursos** y **análisis cualitativo de redes sociales**. Los resultados de esta tercera fase se concretaron en la realización de un **Informe Cualitativo** donde se proyectaba fundamentalmente el imaginario colectivo sobre los problemas del barrio y las potencialidades para la superación de los mismos. Este diagnóstico se presentó una vez más a la Comisión de Apoyo y Seguimiento, para que fuera debatido, corregido y validado.

Fase 4: Devolución y Taller de Propuestas

El ordenamiento y sistematización del discurso comunitario sobre los factores de vulnerabilidad y conflicto del barrio culminaron en el desarrollo de un **Taller Prospectivo / Proyectivo**, con la intención de elaborar un conjunto de **propuestas de acción** negociadas con los diferentes agentes implicados en el proceso (grupos animadores pertenecientes al tejido asociativo, sectores activos, profesionales y técnicos que operan en el territorio). Este taller fue un espacio de trabajo plural y partía de una situación carencial (Debilidades y Fortalezas) para proyectar un escenario de futuro (Amenazas y Oportunidades) y las medidas a adoptar.

Los resultados de esta cuarta fase se concretaron en un **documento-base de propuestas y recomendaciones** en base al cual fuera posible negociar y dar continuidad al proceso de IAP en una segunda fase orientada a la Acción (Plan de Acción Integral). Para sistematizar la información, darle





difusión y hacerlas operativas en una siguiente fase, se elaboraron fichas-resumen en torno a los siguientes bloques: necesidades de la población, carencias de los recursos y propuestas de mejora tanto sectoriales como relacionadas con los sujetos.







Capítulo 4

Sistematización de la información y síntesis del diagnóstico

Consideramos de interés recoger en un formato de fichas los resultados del diagnóstico participativo, pues permite visualizar la riqueza de un proceso que permite la identificación de las necesidades y aspiraciones de la población, las carencias existentes en los recursos públicos y asociativos y las propuestas que sirven para satisfacer las necesidades identificadas y las carencias diagnosticadas. Es decir, el objetivo del diagnóstico no era el del mero conocimiento de una realidad, sino el conseguir articular una serie de propuestas con capacidad transformadora de la realidad cotidiana del barrio.



4.1. Problemáticas, carencias y propuestas por sectores y colectivos

Salud y Servicios Sociales	
Problemas (de los sujetos):	Carencias (de los recursos):
Población en general: • Incremento de patologías psico — somáticas y mentales (depresiones, ansiedad, esquizofrenia,...) asociadas a problemáticas sociales (precariedad económica, hacinamiento residencial, violencia de género, etc.)	• Saturación de los profesionales sanitarios del Centro de Salud por sobrecarga de consultas. • Problemas de adaptación de los profesionales sanitarios a los usuarios inmigrantes extranjeros (idioma, cultura, etc.) • Cambio de las patologías más frecuentes motivadas por el incremento de nueva población. • Saturación en Servicios de Salud Mental y falta de personal especializado (psicólogos). • Saturación de la atención pediátrica. • Fracaso en la información y prevención de embarazos no deseados entre población inmigrante. • Falta de personal para trabajar la prevención y educación para la salud (anticoncepción, hábitos higiénicos y alimentarios saludables). • Falta de personal en ginecología y planificación familiar. • Dificultades de seguimiento de las vacunaciones entre población infantil del colectivo de inmigrantes extranjeros. • Comunicaciones insuficientes con los servicios de urgencias, muy alejados del barrio. • Insuficiencia de plantilla en trabajo social desde el Centro de Salud (necesidad de refuerzo). • Reforma y arreglo del Centro de Salud (por fuera y solucionar la infrautilización de una de sus plantas). • Faltan recursos de atención a personas mayores en situación de soledad y enfermedad. • Faltan residencias para mayores. • Debería realizarse un esfuerzo mayor en la detección, prevención y en la atención de la violencia contra las mujeres. • Dificultades para trabajar con los jóvenes y adolescentes marroquíes. • Dificultades para desarrollar más trabajo comunitario, puesto que la atención individualizada consume gran parte del tiempo. • Falta coordinación entre los diversos dispositivos de atención que atienden a población inmigrante.
Adultos y jóvenes: • Incremento del consumo y de los consumidores de drogas en El Salobral. • Aumento de casos de esquizofrenia ligados a consumidores de drogas.	
Jóvenes/niños/adolescentes: • Embarazos no deseados y enfermedades de transmisión sexual en aumento entre la población juvenil. • Falta de hábitos saludables, carencias en alimentación e higiene, malos tratos.	
Personas mayores: • Ansiedad y depresión entre personas mayores (por problema vivienda). • Aislamiento y soledad de los ancianos. • Barreras arquitectónicas. • Enfermedades cardio — respiratorias y cáncer que afecta a personas mayores que son o han sido fumadores.	
Etnia gitana: • Problemas socio — sanitarios (gitanos del Salobral).	
Población inmigrante: • Falta de cultura sanitaria entre la población inmigrante. • Desarraigo provocado por el alejamiento de la familia, la pérdida de la cultura de origen, del idioma, etc. • La precariedad económica y la problemática social en la que viven muchos deriva frecuentemente en enfermedades psico—somáticas, como molestias físicas, dolores de cabeza, ansiedad y depresión.	

**Propuestas Generales Salud y Servicios Sociales**

1. Ampliar actividades de educación para la salud, en coordinación con el resto de agentes sociales del barrio, como forma de prevención.
2. Implicar a Salud Pública Municipal en el impulso de programas preventivos hacia todos los colectivos de población y en la mejora del barrio en general.
3. Implicar a todos los colectivos en una perspectiva de salud comunitaria como estrategia que incrementa la cohesión social.
4. Elaborar un Plan de salud comunitaria que dé respuesta a los cambios del barrio.
5. Mediadores que favorezcan el acceso a la información y participación sobre la salud de carácter preventivo. Reactivar los consejos de salud en los centros sería una primera medida para construir una estructura de comunicación de los sectores más vulnerables.
6. Fomentar desde los Servicios Sociales el trabajo social comunitario permitiendo y motivando la implicación de los profesionales en el trabajo de calle, en el contacto directo con la ciudadanía, en el trabajo de coordinación asociativa, etc.
7. Facilitar el acceso a la información sobre recursos, programas, ...
8. Normalización de los colectivos menos favorecidos (sin residencia, subarrendados, desempleados, ...) para promover la igualdad de oportunidades (trabajo, bienestar social, derechos políticos).

Propuestas que combinan Salud y Servicios Sociales con colectivos**Salud – Mujeres**

- Programas y servicios específicos sobre salud mental y violencia de género.
- Grupos de ayuda mutua en tema de violencia de género (prevención y atención).

Salud – Mayores

- Incorporar especializaciones en los espacios no utilizados del Centro de Salud y mejorar la atención primaria.
- Implementación en el barrio de aquellas atenciones en geriatría que sean más frecuentes entre la población mayor del barrio.
- Solucionar los problemas que genera la lejanía de los servicios de urgencias.
- Formación de agentes de salud y red de voluntariado para romper el aislamiento social y la soledad del colectivo.

Salud – Inmigrantes

- Incorporar personal con conocimientos de las lenguas presentes en el barrio, de tal modo que pueda facilitar la comunicación en un sector tan sensible como el de la salud.

Salud – Jóvenes

- Servicio integrado de planificación familiar con la implicación del resto de agentes que actúan en el barrio.
- Consultoría joven en temas de sexualidad y drogas dotándolas de recursos suficientes.
- Ocio y deporte que sean accesibles económicamente enfocando estas actividades a la prevención desde el ocio (incorporar hábitos saludables de entretenimiento y relación y dejar de lado violencia, consumo de drogas,...).

Salud – Niños

- Refuerzo de la salud primaria y de la pediatría, que se encuentran saturados.





Educación	
Problemas (de los sujetos):	Carencias (de los recursos):
Inmigrantes extranjeros: • La barrera del idioma en el rendimiento escolar de los niños. • La precariedad económica de las familias inmigrantes extranjeras impulsa a sus hijos al abandono del sistema educativo a partir de los 16 años. • Desfase escolar de dos años en los niños inmigrantes que llegan.	Carencias materiales: • Necesidad de reformas de instalaciones escolares. • Insuficientes plazas en las escuelas infantiles públicas. • Faltan bibliotecas públicas y salas de estudio. • Desaprovechamiento de las aulas y los espacios educativos para desarrollar actividades de barrio.
Absentismo y fracaso escolar: • Solo el 30% de los chicos del Instituto llegan a Selectividad. • Las familias y la sociedad se desentienden del problema escolar, recayendo toda la presión social y la responsabilidad en el profesorado. Esto deriva en indisciplina, desinterés y falta de motivación. Crisis de legitimidad del sistema educativo entre los jóvenes. • Absentismo escolar centrado en determinados colectivos sociales, ligados a situaciones de marginación social y/o desestructuración familiar, sobre todo apreciables a partir de los 12 años. • Patologías como ansiedad y depresión, causantes de los retrasos escolares. • Dificultades para el rendimiento escolar derivadas de situaciones de hacinamiento residencial y conflictos familiares. • El trabajo de los padres supone una falta de atención sobre la educación de los hijos (no hay seguimiento y apoyo familiar). • Problemas de aprendizaje reflejados en: dislexia, retraso lecto-escritor, falta de comprensión de las materias...	Carencias de los recursos humanos: • Incremento de escolares inmigrantes extranjeros no acompañado de suficientes recursos de integración educativa de dicha población, produciéndose una salida de los alumnos nacionales hacia escuelas privadas o concertadas justificado por las familias por la pérdida de calidad educativa. • La masiva llegada de inmigrantes durante todo el año hace imposible cumplir con los objetivos educativos. El ritmo de la clase se paraliza con la llegada de nuevos alumnos durante todo el curso escolar. • Escasa coordinación entre el Instituto y las redes asociativas del barrio, que impide un tratamiento integral de la problemática escolar y social. • Falta de profesionales especializados y de presupuesto para gestionar los procesos de integración y adaptación de los distintos grupos de escolares entre sí (personal de apoyo y de integración). • El profesorado de secundaria imparte la enseñanza de materias, pero deja a un lado la educación en valores, habilidades sociales, etc. • Incapacidad del sistema y de los profesionales para tratar los problemas de conflictividad, lo que genera problemas de integración de muchos jóvenes. • Falta de incentivos para los profesionales (estabilidad laboral, vinculación a proyectos educativos, remuneración económica, etc.). • Inestabilidad y continua rotación de las plantillas, que derivan en desorientación de los alumnos, imposibilidad de establecer una continuidad de programas y proyectos. • Personal de apoyo para atender a los niños de las madres que acceden al CASI.
Educación Infantil: • Menores que se quedan solos en casa, mujeres que cuidan en casa a niños de otras familias y sobrecarga de los abuelos.	
Otros problemas: • Tensión social en el Instituto, por enfrentamiento entre grupos (incipiente formación de bandas). • La precariedad económica de muchas familias puede impedir el acceso a las actividades extraescolares de pago. • Los chicos reproducen las actitudes y valores machistas de muchos adultos y las alimentan en sus prácticas de ocio.	

**Propuestas Generales Educación**

1. Motivar la presencia de profesionales comprometidos con el barrio en los centros de enseñanza, y con recursos para impartir una enseñanza completa y de calidad.
2. Mejora de la coordinación de recursos educativos del barrio. Mayor Autocrítica de los técnicos y profesionales (no aislamiento en ámbitos de trabajo particulares).
3. Aumentar la presencia de mediadores interculturales en el barrio, así como reforzar la mediación vecinal y sobre todo la educación de calle.

Propuestas que combinan educación con colectivos**Educación – Mujeres**

- Aumento de las plazas de Educación infantil y de actividades extraescolares.

Educación - Mayores

- Actividades de educación de adultos que permitan a los mayores la incorporación a procesos educativos que les dote de recursos relacionales, v.g. una Universidad de Mayores de San Cristóbal.

Educación – Inmigrantes

- Motivar la inclusión de los padres de origen extranjero en las asociaciones de padres y madres de alumnos.
- Establecer programas de carácter intercultural en el Instituto y en el resto de equipamientos que así lo permitan, apoyándose en diferentes especialistas que realicen actividades (charlas, talleres, debates, dinámicas, exposiciones, concursos, etc.) que deben estar interconectadas con las asociaciones del barrio, el Centro Cultural, etc.
- Desarrollar el programa de la Consejería de Educación “Escuelas de Bienvenida” o “Aulas de Enlace” para atender al alumnado extranjero con desconocimiento del español y/o desfase curricular, y que permitan una incorporación al entorno escolar y social en las mejores condiciones posibles, sin que ello vaya en menoscabo del resto del alumnado.
- La impartición de clases de árabe en los colegios y la presencia de personas de origen árabe en los servicios de comedor (o conocedores de las costumbres de colectivos específicos) podrían facilitar la integración sin la pérdida de los valores que les son propios.
- Creación de una Escuela de Idiomas para adultos que imparta tanto las lenguas de las diferentes culturas presentes en el barrio, como el idioma español para extranjeros. Especial atención merece el aprendizaje del español para las mujeres magrebíes.

Educación – Jóvenes

- Fomentar la creación de grupos, talleres, etc. para su desarrollo personal, resolver problemas que les afectan, etc.

Educación – Niños

- Incorporar en los centros escolares a orientadores sociales capaces de hacer un seguimiento continuo de los chavales con mayores dificultades.
- Incorporar, junto a la enseñanza reglada, innovaciones pedagógicas dirigidas a las particularidades de los escolares del barrio: educación e igualdad sexual, interculturalidad, urbanidad, ciudadanía corresponsable, etc.
- Adecuar los recursos humanos a la heterogeneidad del alumnado a través de la especialización, formación y motivación del profesorado y la coordinación de las actividades transversales generadas en los centros públicos con las generadas por otros agentes que actúan en el barrio y mantener plantillas y proyectos estables.



Vivienda	
Problemas (de los sujetos): • Incremento del grado de hacinamiento residencial entre la población inmigrante extranjera como estrategia que les permite asumir los gastos derivados de las hipotecas o los alquileres. • Problemas de insolvencia y morosidad en el pago de las hipotecas en el caso de muchos residentes extranjeros. • Abuso de los realquileres, llegando al extremo de alquilar habitaciones, o el derecho al uso de sillones, neveras o lavadoras. También se alquilan habitaciones por horas para dormir. • Gran movilidad entre la población realquilada, a la búsqueda de mejores condiciones residenciales. • Imposibilidad de pagar los gastos de rehabilitación por parte de muchos vecinos. • Dificultades de gobernabilidad de muchas comunidades de vecinos por el nivel de enfrentamiento interno derivado de la defensa de diferentes soluciones al problema de la vivienda. • Desacuerdo vecinal en las soluciones que se barajan al problema de la rehabilitación/remodelación de los edificios: aceptación de las condiciones del ARI, con posible negociación para mejorar las mismas, o bien exigencia de que sea la EMV la que costee el 100% de los gastos. Esta situación paraliza o ralentiza el proceso de rehabilitación. • Desconfianza de la ciudadanía respecto al proceso de rehabilitación, puesto que en procesos similares anteriores se sintieron engañados al no resolverse los problemas de forma definitiva. • Los nuevos propietarios (inmigrantes extranjeros) no disponen de información sobre las condiciones de las viviendas y edificios que compran. Se encuentran con una hipoteca a la que deben añadir el gasto de la rehabilitación. • Falta de cultura de propiedad en las comunidades de vecinos, no asumiendo las obligaciones derivadas de ello (necesidad de administración y gestión de la finca, responsabilidades asociadas a su condición de propietarios, etc.).	Carencias (de los recursos): • Mal estado de la edificación, con problemas estructurales muy extendidos que exigen obras de rehabilitación/remodelación. • Viviendas de pequeña superficie, inadecuadas para la residencia de hogares de más de cuatro personas. • La mayoría de los edificios no cuentan con ascensor, hecho que dificulta la residencia de personas mayores con dificultades de movilidad. • Infravivienda en el Salobral (chabolismo). • Problemas de aislamiento térmico en las viviendas y edificios. • No se ha realizado entre la población un esfuerzo suficiente en la información y explicación directa del proceso de rehabilitación, lo que genera desorientación, confusión y recelos. Consecuencias graves en la legitimación y aceptación del proceso. • Limitación de las alternativas posibles para que colectivos de bajo nivel de solvencia puedan hacer frente a los costes de la rehabilitación. • Falta de viviendas adecuadas para jóvenes en el barrio, lo que propicia el abandono del barrio en el momento de la emancipación. • Respecto a la rehabilitación, se echa de menos un esfuerzo mayor por parte de las administraciones para ofrecer alternativas que posibiliten la permanencia en el barrio de las personas mayores haciendo frente a los costes de las obras.

Propuesta Vivienda
1. La recuperación física del barrio como estímulo y punto de partida para resolver otros problemas más complejos. La vivienda como problema y como solución: mejorar la calidad de habitabilidad y la nueva construcción paralizarían la fuga de los jóvenes autóctonos del barrio. 2. Acercar la información al ciudadano y hacerle participe de los cambios que supone la rehabilitación (transformación física y también social). Desarrollar un Plan de Comunicación sobre el proceso de rehabilitación y construcción de nuevas viviendas.



Propuestas que combinan vivienda con colectivos

Vivienda – Mujeres

- Reserva de viviendas de alquiler para mujeres con dificultades familiares.

Vivienda – Mayores

- Oferta diversificada de opciones en el acceso a la vivienda y los realojamientos (permutas, compra por parte de la administración, aplicación de seguros vitalicios dirigidos a las personas mayores...), para facilitar el acceso al proceso de rehabilitación.
- Contemplar en las rehabilitaciones la resolución de las barreras arquitectónicas en edificios y viviendas (ascensores, incrementar espacios interiores como los baños, para permitir el acceso en silla de ruedas).
- La construcción de una mini residencia para la gente mayor integrada en el barrio (vinculando los seguros vitalicios con los terrenos del Ministerio de Defensa).

Vivienda – Población inmigrante

- Información del proceso que vaya dirigida fundamentalmente a la población inmigrante que recala en el barrio por primera vez.
- Plan de comunicación que sea capaz de romper con la confusión y la distorsión de los mensajes que circulan por las redes informales y de cohesionar a la población del barrio (la figura del presidente de la comunidad de propietarios es clave).
- La promoción de los inmigrantes como directivos de las comunidades de vecinos puede tener interés, puesto que puede jugar un papel muy positivo en la convivencia y en la propia imagen de los nuevos vecinos, como personas con capacidad y responsabilidad.

Vivienda – Jóvenes

- Construcción de vivienda nueva para jóvenes y especialmente pensando en los jóvenes del barrio y el distrito. En este sentido hay que optimizar las posibilidades del proceso de rehabilitación en marcha. La zona de RENFE y los terrenos del Ministerio de Defensa parecen zonas adecuadas a tal fin.

Vivienda – Niños

- Reserva de viviendas públicas para grupos de voluntarios que cohabitan con niños tutelados.



Espacios Públicos y Medio Ambiente Urbano	
Problemas (de los sujetos):	Carencias (de los recursos):
• Sobre las obras de mejora de la urbanización (aceras, alumbrado,...) hay quienes las valoran positivamente, como el indicador del reciente interés que despierta el barrio en la Administración Pública, que tiene su traducción en el incremento presupuestario para obras, pero también hay quienes creen que antes se deberían resolver los problemas de la edificación. • La falta de espacios de encuentro supone una competencia por el uso de las plazas y el parque entre diversos grupos, que suele traducirse en la marginación de los más vulnerables (personas mayores) y la apropiación por parte de los jóvenes.	• Insuficiencia de los servicios de limpieza municipales. • Insuficiencia de zonas verdes y espacios públicos para el esparcimiento de la población, aspecto que cobra más importancia cuanto más lejos de las viviendas se encuentre el parque Dehesa Boyal. • Existencia de barreras arquitectónicas (escaleras sin rampas y aceras sin rebaje), en detrimento de la accesibilidad de colectivos con dificultades de movilidad (discapacitados y personas mayores).

Propuestas Espacios Públicos y Medio Ambiente Urbano
1. Sacar aquellas industrias y elementos contaminantes de los centros urbanos. 2. Realizar actividades conjuntas entre arquitectos urbanistas y vecinos para trabajar sobre el diseño de estos espacios como oportunidad de mejora de la convivencia. 3. Implicar en el diseño y mantenimiento de los espacios públicos a toda la población. 4. Aprovechar la potencialidad del espacio público para la participación de los vecinos y para las actividades de naturaleza comunitaria y la de los espacios comunes de los edificios para establecer instrumentos de comunicación comunitaria (Tablones, exposiciones, etc). 5. Aprovechar los espacios públicos para trabajar con la infancia. Darles vida, fomentando en ellos la relación intergeneracional. 6. Desarrollar procesos de educación cívica y mejorar la eficacia de los servicios de mantenimiento (más y mejor servicio). 7. Implicar a los diferentes grupos en el cuidado y mantenimiento de los espacios públicos, jardines, interbloques, calles, zonas deportivas, etc. 8. Promoción de espacios que sean elementos de centralidad. Eliminar las barreras arquitectónicas, atendiendo al alto porcentaje de personas mayores.

Propuestas que Combinan Espacios Púb. y M.A. Urbano con Colectivos
Espacios públicos y medio ambiente urbano – Mujeres - Mayores – Incorporarlas a la discusión sobre la disposición (v.g. barreras arquitectónicas) y diseño de los espacios urbanos, como colectivo que mayor uso hace de los mismos.
Espacios públicos y medio ambiente urbano – Inmigrantes – Fomentar las actividades interculturales y el uso compartido de los espacios públicos.
Espacios públicos y medio ambiente urbano – Jóvenes – Fomentar las actividades intergeneracionales y el uso compartido de los espacios públicos implicando a los jóvenes en el cuidado y mantenimiento de los mismos.
Espacios públicos y medio ambiente urbano – Niños – Desarrollar procesos pedagógicos sobre el estudio, disposición y uso de los espacios públicos y el medio urbano en el barrio por parte de los colegios. Buscar la interacción entre el sistema educativo y el medio social.





Cultura, Ocio y Deporte	
Problemas (de los sujetos):	Carencias (de los recursos):
• Falta de recursos por parte de muchos jóvenes para costearse material deportivo. • Escasa práctica deportiva por parte de las mujeres jóvenes y adultas. • Nivel socio — cultural bajo de la población, que incide en un nivel escaso de demanda de actividades culturales.	• Infrutilización del Centro Cultural por parte del tejido social del barrio. La programación no se adapta a las características y necesidades de los residentes. • Apropiación indebida de las pistas polivalentes libres de la calle Rocafort por parte de un colectivo de personas ecuatorianas durante los fines de semana. • Mal estado de conservación de las pistas polivalentes y, en general, de las instalaciones deportivas de los colegios, que también se encuentran infrutilizadas. • Faltan espacios para desarrollo de actividades de ocio y cultura para jóvenes. Podría tratarse de una dotación polivalente donde hubiera espacio para jóvenes: biblioteca, lugares de reunión y de estudio, locales de ensayo, auditorio/escenario, etc.). • Precio excesivo de las actividades deportivas para los jóvenes residentes. • Faltan espacios y actividades para jóvenes durante el fin de semana (la posibilidad de usar las instalaciones educativas).

Propuestas Cultura, Ocio y Deporte
1. Más apoyo desde la Administración a proyectos de cultura, ocio y deporte, como método de prevención del conflicto entre jóvenes, fomentando su accesibilidad económica. 2. Utilizar la calle como espacio de expresión cultural (cine, arte mural, conciertos) con los jóvenes. 3. Creación de una biblioteca pública. 4. Mejorar las instalaciones deportivas abiertas y el mantenimiento de las mismas. 5. Favorecer la práctica del deporte desde los colegios y la constitución de asociaciones deportivas como pedagogía de convivencia e integración y como medio de relación entre jóvenes, desde valores no competitivos. 6. Fomentar que todas las actividades e iniciativas de barrio tengan como principio metodológico el encuentro de los distintos grupos, colectivos, redes, culturas. 7. Apertura de las instalaciones escolares para uso y disfrute de los residentes, a través de programas definidos y de la participación de organizaciones del barrio.



Transportes y Comunicaciones	
Problemas (de los sujetos):	Carencias (de los recursos):
• Sentimiento generalizado de aislamiento físico, ya que el barrio se encuentra rodeado de infraestructuras de comunicaciones e instalaciones militares que actúan como barreras de comunicación con el entorno próximo. • Problemas de accesibilidad al centro de la	• Insuficiencia de los transportes locales: escasa frecuencia de trenes de cercanías y de autobuses. El trayecto de las líneas de autobuses que circulan por el barrio se restringe mucho a la zona central del mismo, dejando sin cobertura al resto de las áreas residenciales. • La infraestructura viaria es muy escasa, con solo una vía de salida hasta hace poco tiempo: una calle que comunica con la Avenida de Córdoba. Desde la apertura de la Gran Vía de Villaverde, la accesibilidad ha mejorado, sobre todo en la comunicación con Villaverde Alto y Villaverde Bajo. • Las reformas urbanísticas del barrio reducen las plazas de aparcamiento, que se consideran insuficientes. • Callejero confuso, con graves dificultades de orientación e identificación de direcciones para las personas que vienen de fuera. • La Gran Vía de Villaverde ha mejorado la comunicación viaria y la peatonal con el entorno. Sin embargo, la infraestructura puede mejorarse en el aspecto peatonal, puesto que se percibe en algunos casos como una barrera arquitectónica que hay que salvar a través de escaleras y túnel de comunicación). • En la zona de Moncada no existe accesibilidad para servicios de emergencia.

Propuestas Transportes y Comunicaciones
1. Gestión del transporte público como elemento para disminuir la contaminación (ver medio ambiente). 2. Ampliación del servicio en horas punta y adaptación a nuevas necesidades (carritos niños, carros compras, estudiantes con mochila, etc.), con articulación legal. 3. Línea circular que conecte todo el distrito (el barrio de san Cristóbal con otros barrios y colectivos de Villaverde). 4. Adaptar los autobuses de la EMT a los requerimientos de Los diferentes colectivos según sus necesidades y usos.



Seguridad Ciudadana	
Problemas (de los sujetos):	Carencias (de los recursos):
• Percepción social de mayor violencia en las calles, sobre todo entre jóvenes. • El consumo de alcohol en los fines de semana propicia enfrentamientos y peleas. • El Salobral: se han introducido familias que se dedican al tráfico de drogas, lo que contribuye al deterioro social del lugar. • Existe una práctica delictiva en el barrio que genera mucho malestar: las carreras de coches robados.	• Se exige mayor presencia policial para resolver los problemas de inseguridad ciudadana (comisaría, mayor presencia de patrullas, policía de proximidad) a la vez que otros creen que, además de eso, las inversiones e intervenciones sociales, de carácter preventivo, son las únicas que asegurarán un contexto socio – urbano más seguro (medidas de carácter integral que afronten la problemática social: Plan Integral).

Propuestas Seguridad Ciudadana
1. Mayor presencia y eficacia policial asociada con un sentido de proximidad, de la disuasión y del acompañamiento (policía de proximidad), frente a la mera represión, y siempre como complemento de medidas de carácter social tendentes a incrementar la cohesión social. 2. Separar la idea de convivencia y de seguridad (connotación negativa de desconfianza, control y coacción), porque son incompatibles. 3. El trabajo social comunitario debería estar orientado a la asunción de responsabilidades y compromisos por parte de los sectores más desfavorecidos del barrio, de tal modo que se puedan superar los sentimientos de agravios comparativos entre unos grupos y otros. 4. Es necesario implicar a todos los sectores y colectivos en la construcción de una identidad que recoja las identidades más particularistas, de tal modo que el tema de la seguridad sea un elemento de convergencia común y no de separación entre las distintas redes.

Propuestas Seguridad Ciudadana
Seguridad – Mujeres – Creación de grupos de autoapoyo entre las mujeres que sufren la violencia de género y establecimiento de medidas preventivas en esta materia.
Seguridad – Mayores – Fomentar la convivencia entre los colectivos de mayores y los nuevos vecinos en las comunidades de vecinos. – Identificar los hogares unipersonales de personas mayores y establecer un servicio de comunicación permanente entre este colectivo y la policía municipal.
Seguridad – Población inmigrante – Jóvenes -Niños – Todas las medidas referentes a la integración de la población inmigrante y joven presentan una enorme potencialidad preventiva en el ámbito de la seguridad. Así mismo ocurre con la prevención del fracaso escolar. – Refuerzo de la figura de los Agentes Tutores.





Estado de la Convivencia y Cohesión Social	
Problemas (de los sujetos): • Conflictos derivados de las diferencias culturales y de formas de vida de los distintos grupos nacionales (ruidos nocturnos en las casas y en las calles...). • Malestar y enfrentamiento cívico por el problema de la vivienda, sobre todo en el seno de las comunidades de propietarios. • El hacinamiento residencial, que sobre todo afecta a los inmigrantes extranjeros, es causa de conflictos. • Problemas de convivencia en edificios con presencia de colectivos en situación de marginación social. • Incipiente creación de pandillas juveniles, sin excesivas consecuencias, por el momento, en el interior del barrio. Personas mayores: • Las personas mayores perciben un nivel de agresividad mayor en la gente joven y en los niños, una pérdida del valor de la autoridad y del respeto a las normas cívicas y de convivencia (problema de educación en valores y de falta de referencias socializadoras y educativas en la familia y la sociedad). • Predomina una situación psicosocial de desconcierto y malestar en los mayores, generada por diversos factores: desconocimiento y falta de adaptación a los nuevos residentes, preocupación ante las obras de rehabilitación y su coste, presión familiar para abandonar el barrio, conflictos internos en las comunidades de vecinos y percepción de una mayor inseguridad en las calles.	Carencias (de los recursos): • Las inversiones e intervenciones sociales, de carácter preventivo, son las únicas que asegurarán un contexto socio — urbano más seguro (medidas de carácter integral que afronten la problemática social: Plan Integral). • Algunas instalaciones deportivas sufren la apropiación indebida de determinados grupos que impiden su uso para el resto de la población.

Propuestas Convivencia y Cohesión Social
1. Fomentar la convivencia entre vecinos, para construir lazos de confianza, creando un poder simbólico de la sociedad civil. 2. La realización de actividades interculturales, de encuentro, festivas, creativas, lúdicas, etc. son en sí una dinámica que asienta bases para la convivencia intercultural. 3. Promocionar la convivencia como un elemento significativo de salud. Realizar actividades formativas en el campo de la salud preventiva que motiven el encuentro y la interactividad entre distintas culturas y generaciones. La creación de una comisión de seguimiento puede ser el instrumento para desarrollar esta idea. 4. Potenciar la interactividad entre redes sociales y la disposición de lugares de encuentro para ello. 5. Separar la idea de convivencia y de seguridad (connotación negativa de desconfianza, control y coacción), porque son incompatibles. 6. Fomentar actividades para el conocimiento entre culturas, sobre todo entre jóvenes. 7. Buscar elementos singulares y distintivos de carácter positivo y simbólicos que rompan con los estigmas negativos, permitiendo el resurgimiento del orgullo de barrio. 8. Gestión vecinal por parte de las entidades sociales de las zonas deportivas como forma de garantizar la integración de todos los sectores del barrio. 9. Desarrollar estrategias de comunicación con el objeto de establecer vínculos entre las comunidades de propietarios y la asociación de vecinos.





Propuestas que combinan Convivencia y Cohesión Social con colectivos

Convivencia – Mujeres

- Crear ámbitos de encuentro y de creatividad entre mujeres de origen cultural diferente como forma de promocionar la interculturalidad.

Convivencia – Mayores

- Promoción del voluntariado de apoyo al colectivo de mayores, estimulando la presencia de jóvenes inmigrantes entre este voluntariado para superar la desconfianza entre los mayores y los nuevos vecinos. Igualmente en todo aquellos programas y servicios personalizados dirigidos a la población mayor debería buscarse esta dinámica de proximidad.

Convivencia – Inmigrantes

- Medidas encaminadas a la integración de los nuevos vecinos incorporándoles a los ámbitos de responsabilidad (comunidades de vecinos, entidades sociales y educativas...).
- Desarrollar un plan de comunicación con las comunidades de propietarios a fin de difundir los valores del compartir, de la convivencia (boletín vecinal, folletos informativos sobre el uso de los recursos existentes en el barrio y las normas básicas de convivencia...).

Convivencia – Jóvenes

- Medidas encaminadas a la responsabilización social de los jóvenes y a un protagonismo compartido de actividades y espacios desde una perspectiva intercultural.
- Espacios para jóvenes contando con ellos y desde ellos (centro juvenil para ellos, con ellos, desde ellos). La calle como espacio de expresión cultural (cine de verano, exposiciones, redecoración del barrio con arte mural, conciertos, etc.). Todo ello organizado por los jóvenes.

Convivencia – Niños

- Medidas orientadas a la mejora del sistema educativo y la lucha contra el fracaso escolar.



Empleo, Formación y Desarrollo Local	
Problemas (de los sujetos):	Carencias (de los recursos):
Jóvenes: • Temprana incorporación de los jóvenes al mercado laboral, con la consiguiente falta de cualificación profesional. • Altas tasas de desempleo. • Precariedad de los empleos a los que acceden. Mujeres: • Baja Tasa de Actividad de la mujer como consecuencia de su sometimiento a los roles tradicionales impuestos por la sociedad patriarcal (tareas domésticas, cuidado de hijos y marido...). • Las tasas de desempleo femenino son muy elevadas, ya que las alternativas laborales se encuentran muy restringidas para ellas. • Entre las mujeres ocupadas, existe una sobrecarga laboral, puesto que siguen siendo las encargadas de asumir las tareas del hogar y el cuidado de la familia: es el fenómeno de la 'doble presencia' (doble jornada laboral: fuera y en casa). • Presencia importante de 'hogares monomarentales' (mujeres con hijos a su cargo que viven sin pareja), lo que supone sobrecarga de tareas y dificultad para atender adecuadamente a los hijos. Inmigrantes: • Dificultades de inserción laboral para el colectivo de inmigrantes: la exigencia de los papeles es un impedimento para los que no los tienen en regla. Los que consiguen trabajar sin papeles se encuentran sometidos a pésimas condiciones de trabajo (muchas horas, poco dinero, inestabilidad, estafas laborales,...). • Las actitudes racistas o xenófobas inciden en las dificultades de inserción laboral, sobre todo en determinados colectivos (magrebíes y africanos subsaharianos). • Escaso nivel formativo de la población, que repercute en niveles de cualificación que no propician su inserción laboral en buenas condiciones. • Las mujeres inmigrantes extranjeras están copando el mercado del servicio doméstico, expulsando del mismo a las mujeres nacionales, que no pueden asumir los salarios más bajos que se pagan. Esto es causa también de cierto malestar y tensión.	• Falta de cursos de formación para los jóvenes del barrio, adaptados a sus características y condiciones. • La falta de políticas públicas de conciliación de la vida familiar y laboral. • Faltan recursos de promoción laboral, sobre todo para jóvenes y mujeres. Construcción de itinerarios de inserción, desde información y orientación hasta cursos de habilidades sociales, atención personalizada, acompañamiento y seguimiento. • Mayor contacto entre los dispositivos públicos de formación ocupacional (especialmente la Agencia de Empleo), las organizaciones del barrio y los agentes sociales mediadores (educadores de calle, trabajadores sociales, técnicos y voluntarios de asociaciones) para mejorar la coordinación, el acceso de posibles usuarios a los cursos y la adecuación de la oferta formativa a las condiciones de los usuarios. • Desaprovechamiento de los recursos formativos que existen dentro del barrio: deberían aprovecharse el conocimiento del barrio y la cercanía a los usuarios por parte de asociaciones que ya trabajan aspectos formativos para reforzar su papel como agentes formativos (cursos de Garantía Social solicitados por Cultura y Solidaridad y no concedidos). • Desaprovechamiento de aulas en colegios para desarrollar actividades formativas (se habla concretamente del Colegio Navas de Tolosa). • El Centro Joven tiene una placa en la puerta de la Agencia Antidroga, que marca negativamente ese espacio formativo, produciendo un rechazo en gran parte del colectivo juvenil. • No existen plazas de guardería suficientes, por lo que las mujeres con hijos pequeños no pueden incorporarse al mercado laboral. • El CASI de Villaverde no es un recurso que llegue a todos los potenciales usuarios, por desconocimiento y por recelo hacia todo lo institucional, sobre todo entre los que no cuentan con papeles en regla. • Graves dificultades para trabajar con las personas que no disponen de papeles.



**Propuestas Empleo, Formación y Desarrollo Local**

1. Generar nuevas estructuras productivas para el barrio. Aprovechar las oportunidades existentes.
2. Rentabilizar recursos formativos (Agencia Empleo) adecuándolos a la realidad del barrio (población desempleada, sobre todo mujeres, jóvenes, etc.). Ajustar la oferta a la demanda (necesidades concretas del mercado laboral y nuevos yacimientos de empleo).
3. Mejorar la accesibilidad de los recursos a las personas que se atienden.
4. Crear otros recursos que favorezcan el empleo (Bolsa de empleo, Economía Social, autoempleo,...).
5. Apoyo al pequeño comercio para su mejora y ajuste a la demanda (formación y asociacionismo).
6. Establecer programas específicos de salud laboral dirigidos especialmente a los trabajadores ocupados en empleos de riesgo.
7. Motivar y dotar al tejido asociativo de los perfiles profesionales que permitan el desarrollo de los proyectos con capacidad profesional.
8. Fomentar el trabajo en red de las entidades y la articulación de las mismas sobre la base de la construcción común de los procesos. Imprimir lógicas del compartir espacios y actividades, y optimizar el uso y gestión de los recursos.

Propuestas que combinan Empleo, Formación y Desarrollo Local con colectivos**Empleo y desarrollo local – Mujeres**

- Medidas que hagan posible la conciliación de la vida familiar y laboral, como la existencia de suficientes plazas de escuelas infantiles y el alargamiento de los servicios de guardería, con servicios de madrugada y de tarde.
- Atención a su situación de desempleo y precariedad (mayores dificultades de inserción).

Empleo y desarrollo local – Mayores y Hombres Adultos

- Las prestaciones y servicios en el ámbito de los servicios personales a la población mayor podrían ser motivo de creación de pequeñas empresas de economía social especializada en este tipo de servicios reforzando, así, las estrategias de proximidad. La situación de vulnerabilidad (problemas de movilidad, salud, aislamientos, bajos ingresos, etc.) es una necesidad insatisfecha que puede considerarse un yacimiento de empleo y de actividad.
- Programas de inserción laboral y prevención con colectivo de desempleados.

Empleo y desarrollo local – Inmigrantes

- Motivar y dignificar la creación de comercios regidos por personas inmigrantes, favoreciendo la creación de empresas de economía social entre la población inmigrante y con la mayor vinculación posible con la satisfacción de las necesidades de la población de San Cristóbal (personas mayores, sistema educativos, etc.).
- Normalización de los colectivos menos favorecidos (sin residencia, subarrendados, desempleados, ...) para promover la igualdad de oportunidades (trabajo, bienestar social, derechos políticos).

Empleo y desarrollo local – Jóvenes

- La propuesta anterior cobra todo sentido también con el colectivo de jóvenes, añadiendo la especial significación que tienen los procesos de formación laboral de los jóvenes y la necesidad de que estos encuentren mayor información y accesibilidad a la Agencia de Empleo de San Cristóbal.
- Considerar el campo del ámbito cultural y del ocio como un yacimiento de actividad económica que genera capital social, confianza entre los distintos actores que cohabitan en el barrio.

Empleo y desarrollo local – Niños

- La atención a la infancia, dada las especiales dificultades de este colectivo en los denominados barrios desfavorecidos, debe considerarse también un yacimiento de empleo que tiene que dar cabida a los profesionales que residen en el barrio.



**El Tejido Asociativo y las Redes Sociales****Aspectos Críticos:**

- Desconexión de la base y rivalidad interna provocada por las desinformaciones y desconfianzas que surgen de las diferentes posturas existentes en torno a temas como la rehabilitación, la llegada de inmigrantes, la seguridad ciudadana, etc. Frente a esta postura, también resalta una visión de “poca actividad”, escaso apoyo por parte de los vecinos y una desinformación hacia la base de la población del barrio.
- Poca participación ciudadana: se habla de Crisis del Asociacionismo y de la escasa participación ciudadana. Predomina una mentalidad “subvencionable” y se difunde un modelo social de ciudadano-usuario (las entidades son prestadoras de servicios u organizaciones para la defensa de intereses corporativos). En definitiva se tiene escasa confianza en la capacidad de las asociaciones para movilizar recursos y ser motor de cambio.
- Inestabilidad de los proyectos: falta continuidad en los programas y servicios, por falta de recursos para mantener a la gente con contratos, al depender de subvenciones anuales sin garantía de continuidad y con una cuantía económica insuficiente.
- Escasa disponibilidad de espacios para las asociaciones en el barrio. Falta una dotación destinada a las asociaciones del barrio, para que puedan desarrollar los programas y servicios que ofrecen a sus usuarios.
- Falta de relevo generacional: no se incorpora la gente más joven del barrio a los procesos de lucha y acción colectiva para la mejora del barrio.
- Falta un profesional especializado para desarrollar la asesoría legal, un servicio que se crea desde la Asociación Cultura y Solidaridad con gran demanda por parte de los jóvenes.
- Dificultades para trabajar con los jóvenes y adolescentes marroquíes.
- Debilitamiento y quiebra de las redes sociales de las personas mayores: los vecinos y amigos se mueren o se van del barrio, por lo que aumentan las situaciones de soledad y de pérdida de identidad y cohesión social.

Propuestas Tejido Asociativo y las Redes Sociales

1. Facilitar los instrumentos y los métodos para que el tejido asociativo tenga capacidad de colaboración con la Administración y para incorporar a los ciudadanos en los procesos participativos.
2. Fomentar el asociacionismo de los nuevos vecinos: plena integración en la toma de decisiones que afectan a todos los residentes del barrio.
3. Apoyo a la participación de nuevos colectivos en la gestión de actividades existentes.
4. Fomentar un asociacionismo que estimule la participación ciudadana.
5. Favorecer puntos de reunión informales para promover la vida comunitaria (aprovechar espacios infrautilizados).
6. Apuesta real por el trabajo en red desde todas las asociaciones.
7. Abrir canales de comunicación desde las redes sociales hacia la ciudadanía. Involucrar a la gente desde cada asociación: Informar, motivar, movilizar.
8. Es preciso establecer procesos que generen confianza entre las distintas redes y para ello la estabilidad de la población debe asegurarse, sobre todo, con una intervención en el campo de la vivienda que impida el trasiego continuo de población.
9. En cada uno de los sectores de intervención (educación, salud, etc.) es imprescindible liberar profesionales cuya actividad principal sea la mediación y la puesta en común de su área de intervención con los otros agentes que interactúan en el territorio.
10. Es necesario favorecer la estabilidad de las entidades sociales del barrio que se mueven siempre con enorme precariedad de medios. Fomentar convenios que permitan la permanencia de los proyectos, eviten una competencia por los recursos...
11. Creación de un ámbito de encuentro para la convivencia entre las entidades y las diferentes redes sociales.
12. Apoyo y promoción del voluntariado vinculado a las redes asociativas.





Propuestas que aunan Tejido Asociativo y las Redes Sociales

Asociacionismo – Mujeres

- Promoción del asociacionismo de las mujeres haciendo especial hincapié en la integración de las mujeres inmigrantes en éstas asociaciones.
- Descubrir el potencial transformador de las mujeres.
- Promoción de grupos de ayuda mutua entre las distintas redes de mujeres y de grupos de voluntariado femenino como ámbitos mediadores entre las entidades sociales y las administraciones públicas, y las mujeres.

Asociacionismo – Mayores

- Promoción del asociacionismo de la gente mayor en los centros de mayores y de forma articulada con el resto del tejido asociativo.
- Promoción de grupos de ayuda mutua y de voluntariado que prevengan y resuelvan las situaciones y sentimientos de aislamiento que sufren las personas mayores.

Asociacionismo – Población inmigrante

- Promoción del asociacionismo del pequeño comercio entre los inmigrantes integrándolo con los comercios regidos por población española.
- La cohabitación de grupos diferenciados en atributos sociales, culturales, demográficos, etc., pero afectados todos por condiciones de precariedad social y por procesos de vulnerabilidad, aconsejan que los programas sociales deben tener en cuenta las necesidades de todos los grupos, sin que ninguno de ellos pueda sentirse discriminado respecto a los otros.
- Integración de la población inmigrante en la gestión de las asociaciones.
- Integración en la participación política (voto, partidos políticos, sindicatos y asociaciones).

Asociacionismo – Jóvenes

- La incorporación de los jóvenes a las iniciativas requiere del establecimiento de procesos pedagógicos, formación asociativa, etc. que permita la emergencia de liderazgos mediadores e integradores entre los mismos.
- Favorecer procesos dinámicos y formativos para desarrollar liderazgos juveniles que permitan incorporar las redes de jóvenes a la corresponsabilidad ciudadana.

Asociacionismo – Niños

- Promoción del asociacionismo infantil como elemento pedagógico para el futuro de la ciudadanía.
- Desarrollar procesos participativos en el ámbito escolar apoyándose en una interactividad entre centros como estrategia pedagógica de ciudadanía (creación de un consejo (parlamento) infantil en cada uno de los centros y en el barrio).





4.2. Análisis de redes sociales: actores, posiciones y relaciones

En este apartado localizamos los diferentes agentes sociales que intervienen y tienen presencia en el barrio de San Cristóbal de los Ángeles, en el año 2004, comienzo del proceso. Para ello dividimos los Actores Sociales en dos niveles: **Tejido Institucional y tejido Asociativo**. En cada nivel localizamos las figuras, servicios y equipamientos que lo conforman y las relaciones que existen entre ellos, para posteriormente establecer las **conexiones que existen entre el Nivel Institucional y el Asociativo**.

4.2.1. Análisis del tejido institucional

El tejido institucional está formado por dos subgrupos: los **Grupos Institucionales** y los **Grupos Funcionales**. En el primer gráfico localizamos los elementos que componen este nivel Institucional y definimos su diferente posición en la propia Institución.

Nivel 1: grupos institucionales

Son los organismos públicos y sus correspondientes responsables políticos de los que dependen directamente el resto de agentes institucionales presentes en el barrio.

En San Cristóbal los más importantes son: el Ayuntamiento de Madrid (Junta Municipal de distrito, Agencia de Empleo y Empresa Municipal de la Vivienda), la Comunidad de Madrid (Consejería de Familia y Asuntos Sociales, Educación e IMSALUD) y la Dirección General de Policía.

Estos elementos se hacen presentes en el territorio a través de los Grupos Funcionales que se describen a continuación.

Nivel 2: grupos funcionales

Se trata de aquellos sujetos con capacidad técnica y una ocupación funcional que en ocasiones se sitúan en posiciones mediadoras entre los grupos institucionales y el tejido asociativo formal (directores de programas, jefes de servicio, profesores universitarios, coordinadores de Centros públicos y equipamientos, etc.). Nosotros hemos distinguido **dos tipos de Grupos Funcionales**:





- ✓ **Nivel 2A:** Un primer grupo que responde a las características planteadas anteriormente pero cuya actividad cotidiana no se desarrolla en contacto directo con el barrio. En general estos tienen cierta responsabilidad de coordinación o dirección y un contacto directo y cotidiano con los altos cargos de las instituciones de las que dependen. También estarían aquellos equipamientos y centros que dotan de presencia directa a las diferentes instituciones públicas en el barrio.
- ✓ **Nivel 2B:** Dentro de los Grupos Funcionales también distinguimos un segundo grupo formado por aquellos profesionales y técnicos cuyo trabajo está más en relación con el trato directo con las personas y cuya actitud de cercanía y empatía con la realidad del barrio les hace jugar un papel de comunicadores-mediadores entre el barrio (sus necesidades, demandas, etc.) y sus responsables más directos en la Administración. Estas personas con frecuencia están involucradas en la vida del barrio y se coordinan habitualmente con el resto de agentes sociales presentes en el territorio, sobre todo las entidades sociales.

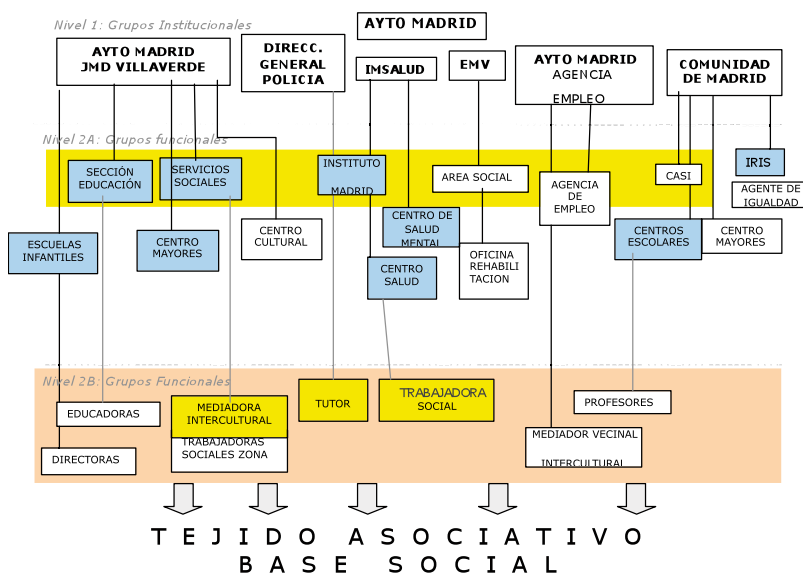
Dinámica relacional en el nivel del tejido institucional

Nivel 1: grupos institucionales

En este nivel cabe destacar dos elementos fundamentales en el proceso: la Junta Municipal de distrito y la Empresa Municipal de la Vivienda (EMV). Entre ambas instituciones se percibe una relación de tipo coyuntural motivada por dos procesos abiertos en el barrio: por un lado el proceso de rehabilitación urbanística y por otro el proceso de Investigación Participativa promovida por la EMV en convenio con la Universidad Carlos III de Madrid. Ambos procesos exigen de una presencia activa y coordinada de ambas áreas administrativas.



NIVEL 2: GRUPOS FUNCIONALES



Fuente: Elaboración propia. Análisis de redes Institucional. Octubre 2004

En este nivel destaca la conexión motivada por procesos de coordinación y colaboración entre distintas áreas de la Administración como los Servicios Sociales, el Instituto de Realjo e Integración Social de la comunidad de Madrid (IRIS), las Escuelas infantiles, los Centros de Mayores y los Centros de Salud. (en azul). También existe contacto entre la Sección de Educación y los Centros escolares a través de la Comisión de Absentismo, las Escuelas Infantiles, la gestión de Planes de Mejora y Extensión del Servicio Educativo y la Comisión de Escolarización (permanente y ordinaria). Estas relaciones se concretan en la derivación de personas a recursos, la colaboración la organización de actividades, el seguimiento de casos, etc.

Por otro lado nos encontramos con otros elementos de la red aparentemente más desconectados de la vida del barrio y con una escasa relación con el resto de agentes institucionales. Estos serían el Centro Cultural, quizá motivado por la ausencia en los últimos meses de un responsable visible (director/a)¹ y la Agencia de Empleo, con poco contacto con el resto de Instituciones.

1. Posteriormente a éste momento, la presencia de un nuevo director del centro Cultural fue un elemento importante para el proceso, con un grado de colaboración e implicación alto.



En el Nivel 2b y sombreados con color naranja tenemos aquellos profesionales que se agrupan por su labor comunicadora y “*de puente*” con el tejido asociativo y con la base social del barrio. Estos profesionales ejercen una labor fundamental acercando la Administración a la población y ofreciendo una imagen más cercana de aquella. La apuesta que estas personas hacen por incorporar a su trabajo una dimensión comunitaria dice mucho de la importancia que en las dinámicas participativas tienen la voluntad y las actitudes favorables de las personas (políticos, técnicos, voluntarios, etc.).

Por último, en este análisis de redes se han tenido en cuenta diferentes analizadores que estructuran las relaciones en otro sentido conectando todos los niveles de la red social (tejido institucional, tejido asociativo y base social). En el próximo apartado profundizaremos en ello.

4.2.2. Análisis del tejido asociativo

En el siguiente gráfico se apunta un “cuadro de actores” del tejido asociativo y una tipología, atendiendo a su morfología y funcionamiento. A continuación se incluye una reflexión en torno a las relaciones entre las asociaciones del barrio (los temas que dividen y los temas que aglutinan al tejido asociativo), las relaciones entre las asociaciones y la Administración y la importancia de los elementos mediadores entre ambos niveles.

Cuadro de Actores



Fuente: Elaboración propia. Análisis de redes sociales. Octubre 2004





Tipología del tejido asociativo

a) Según morfología:

✓ **Vecinal-Territorial:**

Asociación de Vecinos La Unidad
Cultura y Solidaridad

Este grupo de Asociaciones (en el gráfico aparece sombreado de color verde) se mueve bajo un único criterio: *conseguir para el barrio lo que el barrio se merece*, es decir, mejorar la Calidad de Vida Total de sus vecinos, desde una perspectiva de acción integral.

✓ **Sectorial:**

ACASA
Amas de Casa
Comerciantes
Casa del Inmigrante
AMPAS

Este grupo se mueve bajo la lógica de *defensa de unos intereses específicos* (de los alumnos, de los comerciantes, consumidores, vivienda, etc.) o de *creación de espacios de integración y encuentro* (Asoc. Casa del Inmigrante). En el gráfico aparecen sombreados en color azul.

b) Según modelo de gestión:

- ✓ **Un modelo de asociacionismo voluntario, endógeno, crítico y reivindicativo, más ligado al territorio y al devenir histórico del barrio** (la base del tejido social). Se trata de un conjunto de asociaciones muy interconectadas entre sí, con un fuerte peso del voluntariado, con legitimidad en el barrio y amplio reconocimiento por parte del conjunto de los vecinos del barrio. Su capacidad de enganche y de movilización viene definida por esta posición de prestigio y arraigo. Este es el caso de la Asociación Cultura y Solidaridad: su presencia activa en el barrio y su predisposición positiva hacia el trabajo de calle y al trabajo en red les confiere un papel de *nudo* evidente y privilegiado.





Dentro de este modelo también se encuentra aquel asociacionismo más histórico en el barrio y con mayor capacidad movilizadora, reivindicativa y negociadora con la Administración. Sería el caso de la AVV La Unidad.

- ✓ **Un modelo de asociacionismo externo, gestionista, subvencionado y muy ligado a la Administración.** Son organizaciones sociales externas, que disponen de recursos económicos, materiales y de espacios en el barrio, y están muy profesionalizadas. Su reciente incorporación a la dinámica asociativa del barrio hace que tengan una mayor dificultad para integrarse en el territorio, conectar con la gente del barrio y conseguir que ésta participe de sus iniciativas y programas. Aparecen sombreadas de color amarillo en el gráfico que representa el cuadro de actores.

Hasta aquí, el recorrido de la investigación nos ha llevado a construir un diagnóstico compartido por la pluralidad de actores presentes en el barrio y que termina con el despliegue de una batería compleja y consensuada de propuestas. Pero una investigación, sobre todo si tiene vocación de aplicación y/o es participativa, puede ir más allá, en la ejecución de las propuestas (la acción), en la evaluación del proceso y finalmente en la reformulación de nuevos problemas en relación al tema de investigación.

De tal modo, que un proceso de investigación termina/comienza reformulando los problemas de investigación para continuar procesando, para continuar investigando, para seguir accionando. Un proyecto de investigación es finalista, pero el proceso de investigación es un círculo virtuoso abierto, espiralado, y nuestro proyecto tiene que aspirar a ser un hito de ese proceso, un eslabón de la cadena en una investigación sin fin.

A partir de ahora se trata de orientar esas modificaciones, irremediablemente realizadas sobre el objeto de estudio, considerándolas como una potencia, hacía su aplicación práctica.





Segunda parte

El proceso de desarrollo comunitario de San Cristóbal de Los Ángeles (2006-2008)







Capítulo 1

La especificidad de San Cristóbal

Sus características justifican una intervención pública integral y participativa

San Cristóbal es un barrio madrileño con unas características muy especiales. La suma de un contexto urbanístico deteriorado y una población económicamente precarizada ha derivado en un proceso de sustitución acelerada de la población, puesto que el precio de las viviendas son los más bajos entre todos los barrios madrileños. Así, la afluencia masiva de inmigrantes extranjeros a nuestra ciudad, encuentra en San Cristóbal un espacio más asequible, configurándose en la actualidad como el barrio con una mayor proporción de población inmigrante, en torno al 45%. Se produce, pues, un proceso de polarización demográfica: los autóctonos abandonan el barrio, quedando solo aquellas personas que no se pueden permitir un cambio de vivienda, que en general corresponde con unidades familiares envejecidas (es uno de los barrios con mayor índice de envejecimiento). Por otro lado, los inmigrantes (jóvenes en una alta proporción) pueblan sus calles y compran sus viviendas, aunque a costa de sufrir altos índices de hacinamiento residencial y no pocas dificultades de adaptación sociocultural que propician conflictos y malestar social, que deriva en problemas convivenciales entre los nuevos y viejos vecinos.

Los problemas de convivencia son, hasta cierto punto, normales, si se considera que se ha producido un cambio vertiginoso en muy poco tiempo y se precisa de un periodo de adaptación mutua. Sin embargo, no podemos olvidar que el fracaso de la integración social de los nuevos residentes inmigrantes, está en la raíz de graves conflictos en barrios periféricos de Europa Occidental y también de nuestro país. Estos y otros indicadores de desfavorecimiento (bajo nivel de renta de sus moradores, fracaso escolar elevado, altas tasas de desempleo, envejecimiento de la población autóct-





tona, aislamiento físico y estigmatización del barrio, etc.) se encuentran en San Cristóbal, lo que le sitúa a la cola entre el conjunto de los barrios administrativos de la ciudad de Madrid.

Esta constatación enciende la alerta en la Administración que en ese momento está más próxima, implicada y comprometida con el barrio, como es la EMV, que pasa a liderar un proyecto arriesgado y comprometido, al pretender la participación y la compleja interactividad entre muy distintos actores que “están” y “hacen” el barrio. La intervención de las Administraciones debe ser una necesidad y una obligación, propiciando elementos de integración que eviten los efectos destructivos tan negativos que se han producido en otros puntos de la geografía española y europea. Pero esa intervención debe armarse a través de la participación e implicación del tejido social y asociativo de estos barrios, pues no estamos hablando de intervenciones exclusivamente físicas, que puedan conseguir resultados a través solo de inversiones públicas en servicios y recursos. El restablecimiento de la convivencia, la recuperación o recreación de una identidad de barrio positiva, la integración de la diversidad, son premisas que solo pueden lograrse a través de estrategias de desarrollo comunitario, que establezcan, junto a la necesaria implementación de programas, servicios y recursos, la reconstrucción de la cohesión social, el respeto por las diferencias y la participación e implicación vecinal. Si no se genera esta dinámica participativa, la población autóctona seguirá huyendo de un entorno hostil, y convertiremos a San Cristóbal en un gueto, quizá el primero de una ciudad que siempre ha presumido de ser acogedora e integradora.

En ese camino estamos desde el año 2004. La continuidad del proceso de Investigación Acción Participativa que concluyó en el 2005, con la implementación de un Plan de Desarrollo Comunitario, era de la mayor importancia para poder consolidar el trabajo realizado hasta el momento, pues se trataba de consolidar una estructura estable de participación e intervención en el barrio a través de una metodología flexible y adaptada a las dinámicas, tiempos y procesos específicos del propio tejido social del barrio. Éramos conscientes de la importancia de evitar los atajos y los resultados precipitados; de que en estos procesos hay que tener una mirada a medio-largo plazo, en el que se pueda ir generando una cohesión social y una identidad de comunidad que pueda permitir la integración social y la convivencia pacífica de los vecinos, transformando las condiciones de vida a través de procesos integrales y participativos.





1.1. Mimbres para el cambio

La investigación participativa desarrollada cubrió sus objetivos en su vertiente analítica de identificación de actores y problemas y de elaboración del diagnóstico, que se ha plasmado en seis documentos (bases metodológicas, informe de análisis estadístico, informe cualitativo de entrevistas en profundidad, informe cualitativo de grupos de discusión, guía de recursos y propuestas para el desarrollo de un plan integral) cuya elaboración se ha basado en la participación y validación de los mismos por parte de los actores implicados en la investigación (técnicos municipales, profesionales, entidades sociales y vecinos activos en el proceso).

Este pilar importante nos permitió dar los primeros pasos hacia la construcción de propuestas de cambio que se han ido concretando en el segundo momento de este proceso.

Por otro lado, diversos elementos presentes en San Cristóbal de los Ángeles constituyeron una base cierta para apostar por un cambio a mejor en su calidad de vida:

- Incremento de las inversiones públicas. La declaración de Área de Rehabilitación Integrada, realización de un Plan Integral y posibilidad de una mayor diversidad de opciones en el realojamiento o acceso a nuevos alojamientos.
- Construcción de viviendas para jóvenes.
- Rejuvenecimiento demográfico con la llegada de población extranjera. Las nuevas posibilidades de acceso a la vivienda dan mayor fuerza a este proceso. La posibilidad de la interculturalidad aparece como factor de vitalidad social.
- Reducción del aislamiento físico y mejora de la accesibilidad. La llegada del Metro acentúa este factor positivo.
- Vitalidad en las calles, uso de los espacios públicos y deportivos. La rehabilitación de los espacios urbanos favorece esta actitud de la población.
- Pervivencia de un sentimiento de identidad de barrio.
- Mantenimiento de una densidad notable de las redes sociales autóctonas. La existencia de un voluntariado activo, comprometido y cualificado, permite procesos activos de trabajo en red. Presencia y tenden-





cia a la articulación del tejido asociativo y de éste con los profesionales y técnicos de las diferentes administraciones públicas.

- Existencia de liderazgos comunitarios y civismo por parte de la mayoría de la población: oportunidad para la convivencia.
- Existencia de un pequeño comercio variado que se revitaliza con la llegada de emprendedores de muy distintas nacionalidades.
- Nivel de equipamiento relativamente satisfactorio, al menos en cuanto a estándares.

La estrategia adoptada hasta el momento ha permitido el acceso al conocimiento de la realidad social del barrio a sectores activos del mismo. Así pues, la identificación de actores y de sectores activos del barrio fue acompañada de la implicación de los mismos en la propia investigación. Sin embargo, no había sido así con los ámbitos de decisión de otras administraciones que debían de incorporarse en la segunda parte, reforzando así esa mirada hacia la implementación de un plan integral de desarrollo comunitario. Las bases estaban creadas; también las expectativas generadas trascendieron a los actores participantes y estas no debían de verse frustradas.

Las estructuras y redes generadas en la primera fase, donde se compartía y fluía la información y se producía la comunicación y el diálogo, al comienzo de esta fase se encontraban aún muy restringidas a sectores muy activos del barrio, pero constituían un punto de partida significativo para alcanzar un objetivo genérico: crear una red de redes que fuera reforzando y reconstruyendo la identidad de barrio, una identidad de identidades que recreara de forma permanente la calidad de vida. Este objetivo genérico quedaba desgranado en otros objetivos más específicos que aún no habían sido cubiertos del todo hasta el momento:

- Generar una estructura estable y de naturaleza mediadora, suficientemente representativa y capacitada para soldar vínculos entre las instituciones y las redes sociales del barrio. Esta estructura debe ser lo suficientemente flexible, bajo el principio de consenso, para que participen todos los actores más activos del barrio, de cara al éxito en el desarrollo de acciones para la mejora de la calidad de vida.
- Proporcionar los instrumentos necesarios para optimizar la capacidad de los distintos actores sociales (especialmente las entidades sociales y





los perfiles mediadores) en la estrategia de empoderamiento. Es decir, incrementar la capacidad relacional, de gestión y de participación en la toma de decisiones de los actores implicados en el proceso.

- Apuntar la oportunidad de futuros proyectos de desarrollo encaminados a cubrir las carencias detectadas y conocer la conformación de las redes sociales del entorno en cuestión para que nos guíe a la hora de poner en marcha tales acciones.
- Proporcionar los instrumentos necesarios para explorar y promover el desarrollo de buenas prácticas sociales y experiencias innovadoras de transformación y cambio social.

Hasta ahora hemos realizado un diagnóstico de la realidad social del barrio, y este diagnóstico ha posibilitado el encuentro entre diferentes agentes, tal y como es pertinente en un proceso que presuma de ser participativo. Agentes que han aportado sus distintas ópticas de la realidad social del barrio. Cualquier análisis de la realidad admite distintas miradas, pero éstas no tienen porque ser contradictorias, sino más bien todo lo contrario, éstas pueden ser complementarias enriqueciendo sobremanera el propio conocimiento de la realidad cotidiana. La complementariedad entre las diferentes ópticas sobre la realidad permite un acoplamiento de las mismas que adoptando una estrategia del construir conjuntamente permite también construir el consenso en la acción por parte de los agentes que se han implicado en el proceso.

En la I-A P, el diagnóstico es un producto de un proceso que está orientado a la transformación social, en un sentido de mejora de las condiciones de vida y de incremento de la calidad de vida. El producto diagnóstico es también un instrumento básico para el propio proceso de mejora, ya que además de dotar de sentido a la parte aplicada de la investigación, facilita la comunicación entre las redes y grupos presentes en el barrio y, en consecuencia, favorece la articulación entramada de las mismas. La metodología a desplegar precisa como punto fuerte del uso de una estrategia que se encuentra en la conexión entre los procedimientos de creación de conocimiento de la comunidad con el propio proceso de transformación de las condiciones de vida en el barrio, de tal modo que el diagnóstico es un instrumento construido conjuntamente y por tanto compartido por los muy diferentes agentes que conforman la comunidad y en consecuencia es resultado de un consenso sobre la visión de su proyección de cambio. Se





adquiere así una articulación en torno al análisis de la realidad social que es lo que permite la transversalidad, el empoderamiento, la implicación, la flexibilidad, la confianza, el autoaprendizaje y el mutuo aprendizaje, y la eficacia investigadora. Veamos el sentido de estos conceptos que debiéramos considerar como desafíos del proceso creativo y operativo que iniciamos:

- La **transversalidad**: acoge y trabaja en la diversidad intentando superar los análisis y prácticas excluyentes y fragmentarias, y se inscribe en una lógica (dialógica) del trabajo en red. La transversalidad es, en consecuencia, un instrumento metodológico complejo que ayuda a superar la tradicional compartimentación de las intervenciones públicas abogando por un diálogo multidimensional y multinivel. El concepto de transversalidad, combinado con el de participación, pasa por la articulación de los distintos agentes, como venimos insistiendo, y ello precisa de importantes cambios en las relaciones tradicionalmente no-recíprocas entre los distintos actores y niveles. Particularmente es necesario una voluntad política dirigida a compartir la capacidad de decisión por parte de la Administración Pública y una capacidad de colaboración y empoderamiento por parte de las entidades sociales, en definitiva, apertura por parte las administraciones públicas y madurez por parte de las entidades sociales.
- La **implicación**: la apertura a una continua y progresiva implicación de los actores colectivos y de los actores individuales a lo largo del proceso.
- La **flexibilidad**: para ir incorporando aquellas propuestas y actuaciones que se van construyendo ex novo, que se van descubriendo, aunque no se hayan identificado e incorporado en momentos anteriores.
- La **confianza**: se trata de una reformulación de los valores sobre una base de confianza desde la dimensión de lo cotidiano, desde la proximidad, que ayuden a restablecer las múltiples retículas fragmentadas. La confianza es imprescindible para el éxito de procesos participativos, se construye en el contacto cara a cara, en el diálogo y en la construcción conjunta de los procedimientos que marcan un proceso implicativo.
- El **autoaprendizaje y aprendizaje mutuo**: en un contexto y proceso de interacciones entre agentes y niveles se necesita motivar la capacidad





estimativa de cada uno de ellos. El propio proceso participativo debe de saber despertar el valor de los saberes propios. Desde ahí, desde la autonomía de cada sujeto, de cada grupo de cada red que se recrea en el autoaprendizaje es posible desarrollar la cooperación en el conocimiento, desarrollando la capacidad de escucha y reconociendo los saberes de los otros.

- La **aplicación**: tiene que ser un proceso que lleva a la transformación de la realidad social para mejorarla de una forma reflexiva, es decir, ejecutando la acción desde el conocimiento, la comunicación y la conciencia. Es un proceso práxico de acción-reflexión-acción.
- **Eficacia investigadora**: creciendo en capacidad para identificar los actores, los conflictos, las deficiencias, los recursos e implementar las orientaciones de mejora y de evaluación a lo largo del proceso.







Capítulo 2

Hacia un desarrollo integral de las propuestas

Considerando el **sentido estratégico** que debe de tener el desarrollo de un Plan Integral de Desarrollo Comunitario, éste tiene que reconocer la complejidad de tal modo que la acción-intervención debe reflexionarse siempre desde el **impacto que produce en cada uno de los actores, sectores y temáticas**. No se puede accionar sin la concurrencia de cada una de las partes, como forma inclusiva de todos los afectados-interesados y como mejor forma de evitar daños y **potenciar las sinergias** propias de las partes que se articulan para construir conjuntamente. En consecuencia, se necesita de todas las miradas, de todas las sensibilidades, de todas las posiciones, de todas las situaciones. Tal transversalidad sólo es posible con la cooperación de las partes implicadas; la participación es la dinámica transversal que permite la integración y la cohesión de un modelo de gestión acorde con un modelo de desarrollo humano solidario y sostenible.

Reconocer y jugar (trabajar) con la complejidad (de la realidad, de la sociedad) y con la coexistencia lleva implícito la necesidad de establecer una asociación de diferentes elementos a distintos niveles. De tal modo que la identidad y la autonomía de cada elemento se construye en la interacción recíproca y solidaria con los otros elementos. En consecuencia, **el sistema entendido como relaciones inclusivas entre sus partes precisa de una perspectiva relacional y reticular, vinculando conjuntos de pares en términos de reciprocidad**. Lo que nos sitúa necesariamente en la estrategia de búsqueda de áreas de compromiso entre unos y otros sectores, entre unas y otras temáticas, entre unos y otros colectivos, y una combinación articulada entre todos ellos.





2.1. Tres ejes básicos para una intervención integral

Las políticas públicas en contextos sometidos a procesos de vulnerabilidad social deben ser capaces de actuar desde tres dimensiones entrelazadas: una que se refiere al territorio, otra que se refiere a los diferentes sectores de intervención y una última que se centra en los colectivos.

A continuación, y a modo de conclusión, nos fijamos en aquellos sectores que por su capacidad de integrar todas estas dimensiones consideraremos ejes fundamentales para la construcción de un Plan de Desarrollo Comunitario en el barrio de San Cristóbal.

2.1.1. El medio ambiente urbano, de cómo crear barrio, de cómo crear ciudad

Intervenir en la periferia desde una óptica encaminada a favorecer la recreación de una identidad, de una sociabilidad, de un mayor ahorro energético y de tiempo, en definitiva, de romper distancias físicas y sociales, precisa de una incisión en el territorio que, desde una lógica en clave de desarrollo a escala humana, nos llevaría a entender el barrio de San Cristóbal como una unidad urbana operativa, con un nivel suficiente y adecuado en infraestructuras, servicios, equipamientos y empleo como para superar situaciones de exclusión social y dependencias innecesarias del contexto urbano en el que se inscribe.

Estamos hablando de un modelo de ciudad diversa, complejizada, con variedad de estilos de vida y con espacios de uso polivalente, pero que también tenga potencialidad para favorecer el imaginario colectivo sobre un espacio que se percibe, al que se pertenece, al que se reconoce.

Se trata de crear puentes y abrir puertas para acceder a unos espacios ambientalmente recualificados, para compartir y para confluir con otros barrios. de recomponer bordes y fronteras permeables, que permitan una interioridad en un reconocimiento del recinto ciudadano de pertenencia, pero que a la vez rompan el aislamiento a que les someten las grandes infraestructuras descomprometidas con el entorno y los espacios abandonados.

Por otro lado, el entorno ciudadano de barrio debe proporcionar una multiplicidad de contactos y relaciones que posibilite la existencia de distintos relieves de las redes sociales y con ello se acceda a la facultad de elección de ambientes y contactos. Se convierte así en un núcleo complejo y flexible de información y actividad.





Los espacios públicos deben favorecer esa multiplicidad, permitiendo la integración compatible de diferentes usos y funciones urbanas. Es preciso por tanto dulcificar el espacio público, dándole un carácter de continuidad con los espacios comunitarios y las viviendas. Se trata en este caso de reforzar itinerarios centrales de conexión de nodos que tengan una prevalencia peatonal y estacional, cuidando las zonas de estancia, áreas ajardinadas, interbloques, plazas y calles comerciales que tienen un efecto visual de primera magnitud. Deben ser, en definitiva, lugares agradables donde uno pueda contactar y sentirse próximo a los demás.

Pero generar una cierta autosuficiencia significa buscar elementos productivos de integración y restauración social que, en algunos casos, puede suponer la reconversión de soportales en locales sociales y, en otros, la creación de equipamientos permeables a las actividades económicas integradas en el continuo urbano del barrio. Junto a las actividades productivas y, susceptiblemente muy ligadas a ellas, hay que contemplar otras actividades e iniciativas sociales y culturales que remiten al uso de los espacios públicos y a una diversidad de equipamientos sociales, precisando de nuevas orientaciones y ubicaciones adecuadas. Estos espacios e instalaciones deben ser adecuados a las características específicas y necesidades de la población.

Cabe entonces hablar de espacios públicos y equipamientos que con un carácter de restauración social, emocional y ambiental den respuesta a las nuevas necesidades sociales, ya asistenciales (necesidades materiales) ya de participación o gestión compartida de servicios (necesidades culturales). Precisamente, el acceso a los servicios, dotaciones y equipamientos tiene por un lado una lectura física que implica una distribución territorial de su ubicación de una forma equilibrada, de tal modo que potencia la articulación del sistema urbano reduciendo la movilidad en beneficio de la accesibilidad y, por otro, una lectura social que conlleva la necesidad de una diversidad de servicios y dotaciones que tiene que ir acompañada de la **participación en la gestión de los equipamientos y de las actividades por parte de las organizaciones sociales y de los ciudadanos**. Justamente, desde la perspectiva de las organizaciones sociales la apropiación, control y gestión de espacios, unidades urbanas y equipamientos, son aspectos primordiales para poder implicar a la base social y para promocionar el tejido asociativo como sector con identidad propia.

Los equipamientos, restauradores sociales, deben serlo frente a la agresión asistencial, (los ciudadanos ni son partícipes ni se sienten pro-





pietarios del servicio que reciben), basándose como proyectos en la modificación positiva de la estructura social, en nuevas pautas de gestión y en una **efectiva recuperación de políticas participativas**. Nos hallamos ante **una nueva generación de equipamientos**, no ya sólo para el ocio, sino para solapar actividades e iniciativas y para cubrir las necesidades de empleo (formación profesional adaptada, viveros de empresas, bolsas de trabajo...), integración social (mini-residencia de ancianos, centros de iniciativas juveniles...) y recualificación ambiental (reciclaje y reparación, mantenimiento de espacios públicos, parques...), que restauren, en el plano simbólico, social y económico, las relaciones del ciudadano con su barrio y con su ciudad.

Se ha de orientar el diseño de estos espacios con criterios que se hagan eco de los nuevos retos planteados y que incorporen conceptos como **polifuncionalidad**, inclusión de temas como el medio ambiente urbano, y que sean capaces de hacer simultáneos el aprovechamiento de los recursos disponibles con estrategias de **coordinación de los actores que activan el barrio**. Conjugando, así, porosidad en la ocupación y la adjudicación de tal manera que los equipamientos connoten valores que superen el estrecho margen de la solución aséptica a una carencia definida previamente, y creen en su entorno espacios de convivencialidad, con el consiguiente efecto multiplicador de la intervención.

En definitiva, **el equipamiento y el entorno físico tienen que ser un instrumento-soporte capaz de restaurar la relación del ciudadano con su ciudad**. Un medio urbano dimensionado, accesible, identificable, controlable, abarcable, y donde las funciones se mezclan y las actividades están próximas, es un medio que favorece la cohesión social y también la participación. La gobernabilidad de un ámbito urbano será más eficiente allí donde sea posible establecer vínculos directos y permanentes entre las instituciones, las asociaciones y los ciudadanos.

2.1.2. El desarrollo local, de cómo desarrollar estrategias para un desarrollo endógeno

La reinención del espacio urbano en la zona que nos ocupa pasa por conciliar el espacio residencial con el espacio de la actividad económica, manteniendo y mejorando la complementación y la calidad de ambos. Hay algunos factores a tener en cuenta respecto al espacio productivo:





- Hay un soporte físico diversificado para futuros desarrollos que precisa de una orientación dinámica y flexible, en cierta medida permisiva, para su polifuncionalidad, permitiendo que también la población local pueda asumir un papel de sujetos activos de su desarrollo.
- Adecuar los recursos humanos y los recursos materiales pasa por apoyar, con una decidida política de empleo, el desarrollo de los sectores “invisibles” mediante la consecución de actividades permisivas de dignificación y de programas de incentivación, capacitación, financiación y asistencia técnica a las pequeñas iniciativas de producción, privilegiando a medianas y pequeñas organizaciones e iniciativas capaces de autosostenerse a medio plazo. Atenuar las consecuencias de la crisis económica y social que actualmente sufre el barrio de San Cristóbal supone dar cabida y un soporte adecuado a aquellas iniciativas y sectores productivos que pueden ocupar las lagunas que dejan las actividades y acciones de la Administración Pública y del mercado, por incapacidad, ineficacia o por falta de rentabilidad.

Aparecen dos **niveles de intervención institucional** que se complementan:

1. Se hace necesario incentivar **convenios de colaboración** con inversores e iniciativas ciudadanas para que se aprovechen los propios recursos humanos locales previamente capacitados.
2. Se incorpora cada vez en mayor medida la idea de “contar con las propias fuerzas” y desarrollarlas con altos grados de autonomía, en función de demandas y necesidades locales insatisfechas. Se trata de incorporar un desarrollo autosostenido y equitativo que cobra mayor importancia en un contexto global de crisis ecológica, frente a la cual la **Economía Social** tiene la oportunidad de incidir en cuatro niveles: Recuperación, reposición (mantenimiento), ampliación y conocimiento del medio ambiente.

Se vislumbran, al menos, tres vías a desarrollar para generar un mayor nivel de empleo endógeno. En primer lugar, puede generarse un **empleo comunitario y de Economía Social sobre la base de las necesidades y demandas del barrio**. En segundo lugar, cabe plantearse la **dignificación de la economía precaria y sumergida**, y en último lugar deben establecerse





mecanismos proyectivos de **formación ocupacional**, adaptados a las futuras inversiones productivas y acorde con la oferta de trabajo.

De otra parte, habría que hacer una **consideración especial al estado del pequeño comercio** como sector que nos ofrece indicios de sostenibilidad urbana pero que sobre todo tiene una **posición relevante en la cohesión social de entornos ciudadanos**. Si el pequeño local comercial es un componente que “hace ciudad”, el comerciante es un “sujeto que hace sociedad”. Es un mediador, difusor, en algún sentido privilegiado, dentro de las redes sociales urbanas.

La existencia de una variedad de iniciativas económico-sociales en un mismo ámbito tiene unos efectos multiplicadores, ya que la inclinación a establecer estrategias de cooperación, además de recrear el tejido social comunitario, puede posibilitar la organización de un sistema local de información que facilite la asimilación de cambios técnicos y económicos y, por tanto, una gran capacidad de innovación, creatividad y adaptación a nuevas situaciones y demandas sociales.

En definitiva, las mutuas implicaciones entre el medio local y la Economía Social se hacen consustanciales en la **búsqueda de un desarrollo endógeno enfocado a la satisfacción de las necesidades humanas y, por tanto, a la consecución de altas cotas de calidad de vida**. Sin embargo, la Economía Social no podrá consolidarse sin el apoyo de las políticas económicas locales, y éstas no podrán imprimir procesos de desarrollo endógeno sin la maduración de un cierto entramado de estructuras de Economía Social.

2.1.3. La cohesión social, de cómo articular una comunidad creando una identidad de identidades.

El territorio es el soporte del orden simbólico y moral en que se desarrolla la vida cotidiana de una colectividad humana; factores culturales, emocionales y relacionales se generan y reproducen mediante una interacción adaptativa y conflictiva a las condiciones impuestas por el medio urbano, conformando una identidad social en que se reconoce una comunidad.

La identidad constituye una estructura simbólica distintiva, que actúa de forma integradora. Cuando es condicionada positivamente genera y difunde sociabilidad, si por el contrario está mediatizada de representaciones y significaciones negativas, nutre las tendencias psico-sociales de desarraigo, anomia y deseo de huida de un contexto espacial percibido como hostil y





degradado. Así, ante las desigualdades y conflictos internos, manifiestos o latentes, se produce un desgarramiento del tejido social y de sus grupos normativos, junto a una estigmatización de la propia comunidad, en contraposición a otros referentes positivos externos.

En definitiva, los procesos sociales descritos en nuestro análisis plantean la necesidad urgente de revisar los criterios con los que la Administración Pública suele intervenir en estos contextos. El diseño de unas políticas integrales, a modo de intervenciones terapéuticas, que tengan en cuenta esta complejidad interna propia de las periferias sociales urbanas, se hace más que necesario. Pero no basta con combatir los síntomas (mejorar las condiciones materiales de grupos sociales estigmatizados), sino que se hace necesario abordar las causas que los generan, así como prever los efectos derivados que provocan estas actuaciones en el imaginario colectivo de las comunidades afectadas.

La construcción de los procesos de identidad social y la estructura de valores inherentes a toda comunidad es un factor básico a considerar por las actuaciones públicas, sobre todo cuando estos procesos acaban cristalizando en imágenes negativas generadoras potenciales de conflictos y de fenómenos de desigualdad social. El desconocimiento y rechazo de los mecanismos de intermediación puede inducir al fortalecimiento de procesos sociales desestructuradores que acaban generando movilizaciones sociales defensivas de carácter segregativo. Es por ello por lo que se hacen necesarias unas **actuaciones marcadas por una racionalidad más integrada, orientadas al cambio estructural de estos espacios sociales periféricos**, pero que no consideren únicamente la calidad urbanística, sino que vayan acompañadas de intervenciones estratégicas de carácter social que logren una recualificación económica y simbólica, facilitando con ello los necesarios procesos de reconocimiento, apropiación e identificación de estas comunidades con el territorio que habitan.

Estamos haciendo referencia a procesos que vayan acompañados de mecanismos de apropiación colectiva que posibiliten el reconocimiento y el uso del producto urbano generado, potenciando así unos **sentimientos de satisfacción residencial**. Mecanismos, por otro lado, que deben complementar la adaptación a características y necesidades diferenciales con la creación de instrumentos de trabajo para los grupos animadores y grupos funcionales que dirigen su acción social hacia la vida local. Hay que **recuperar lugares de confluencia**, pero también hay que recuperar a los mediadores (comunica-





dores locales, sectores activos) con capacidad de vertebrar una comunidad. Es preciso, en consecuencia, potenciar la emergencia, en distintos gradientes y disposiciones, de los **procesos participativos** que irían, en un amplio abanico, desde el ser receptor de un servicio, hasta la incorporación voluntaria en la gestión de espacios, equipamientos y servicios.

Se trata de desarrollar estrategias encaminadas a incrementar la cohesión social complementadas de forma recíproca con otras estrategias económicas, ambientales, etc. Fomentar el asociacionismo es una consecuencia de lo anterior. La articulación de la sociedad no es posible sin estructuras ciudadanas con capacidad de intervención sobre todo lo que les afecta a su calidad de vida.

Se pone de relieve cómo una de las señales más demostrativas del alcance democrático de una sociedad es, sin duda, el grado de articulación de su tejido social. En la naturaleza y la profundidad de los vínculos entre los ciudadanos, y de estos con sus instituciones, descansa la base de una ciudadanía plena y saludable. La articulación de una sociedad viene dada por la capacidad de los ciudadanos de organizarse autónomamente para participar en la gestión y en la toma de decisiones sobre las cuestiones que les conciernen, siendo éste un elemento clave para cualquier sistema social que se encuentre claramente comprometido con la consolidación de la democracia.

Precisamente, la función de las administraciones públicas, en cuanto que estructuras de las que democráticamente se han dotado los ciudadanos en su conjunto, es la de garantizar la cohesión social y, en consecuencia, potenciar y fomentar el desarrollo de la capacidad de los ciudadanos para que éstos puedan acometer de forma autónoma y democrática el diseño de la acción colectiva, la gestión de las actividades, espacios y ámbitos necesarios para dar solución a las demandas y necesidades de la sociedad. Sería también cometido de las administraciones públicas armonizar las diferentes iniciativas sociales, favoreciendo la compatibilidad de los diversos intereses colectivos, evitando los corporativismos o sectarismos y garantizando a la vez la participación y la transparencia de los proyectos, así como el uso de los recursos públicos gestionados por las propias organizaciones ciudadanas.

Para que la participación sea una realidad, se necesita, como hemos venido insistiendo a lo largo de este estudio, **conocimiento y comunicación**. Ambos son, al mismo tiempo, causa y efecto de la **innovación**. Precisamente





las estrategias para hacer operativos y optimizar resultados requiere de estos dos aspectos de innovación que se complementan entre sí, que no pueden ser el uno sin el otro y que podemos concretar en:

1. **Un tejido asociativo con recursos y capacidad;** con autonomía e influencia social y con suficiente formación como para poder acceder a la cooperación en los procesos de desarrollo integral.
2. Se precisa de **una nueva cultura de la acción pública** basada en un modelo relacional donde el “encuentro” y la “complementación” entre lo público estatal y lo público no estatal permita afrontar la sostenibilidad, la cooperación y la gobernabilidad del barrio.







Capítulo 3

Claves metodológicas del proceso: la construcción de una guía operativa

La primera idea clave a la hora de poner en marcha un Plan de Desarrollo Comunitario es entenderlo en clave de proceso; un camino hacia la transformación y mejora de las condiciones económicas, sociales y culturales de la comunidad local.

Para ello es necesario, desde la lógica participativa, incorporar a todos los agentes sociales (técnicos, profesionales y entidades ciudadanas) y comprometerles en el diseño y ejecución del Plan estableciendo procesos de participación y articulación entre la población y las instituciones. Esto permitirá sin ninguna duda alcanzar objetivos comunes y establecer un marco pedagógico óptimo de trabajo colectivo que nos permita evaluar el proceso de manera continuada y refuerce los lazos y vínculos entre los diferentes agentes sociales.

En San Cristóbal se definió este proceso en diferentes fases operativas y estratégicas:

1. Consolidar compromisos, tanto de los grupos animadores, grupos funcionales y sectores activos del barrio, como, sobretodo, de las estructuras administrativas que tienen competencias en San Cristóbal de los Ángeles.
2. Completar y ordenar las propuestas surgidas a lo largo de todo el proceso correspondiente a la primera parte de la investigación participativa. Identificar los distintos tipos de propuestas y establecer de forma consensuada responsabilidades y prioridades respecto de su aplicación y ejecución en proyectos concretos.





3. Establecer una estrategia para la difusión de la investigación y un plan de comunicación incorporando un nuevo objetivo, como valor añadido, de articular y cohesionar las distintas redes que operan en el barrio. Esta perspectiva precisa ir acompañada de nuevas dinámicas participativas.
4. Afianzar una estructura de gestión compartida basada en la confianza entre los actores comprometidos con el proceso y cuyo cometido sería la concreción de propuestas y priorización de intervenciones, el control y el seguimiento sobre las mismas.

Tras el diagnóstico, la lógica continuación de la investigación participada es la acción reflexiva: *la praxis*. La praxis, no es la práctica, ni la teoría, sino una unión de ambas. De este modo, el diagnóstico participado, debe establecer las condiciones de partida favorables para la praxis, es decir, para la orientación aplicativa e implicativa de las propuestas y de los agentes que las han construido de forma conjunta. La aplicación de la teoría y la implicación de los agentes comunitarios lo vamos a considerar como Desarrollo Comunitario. Este es el trayecto que tenemos por delante, y el objetivo no es un producto finalista, sino el propio proceso inagotable que construye continuamente productos, instrumentos de conocimiento y de intervención.

Por tanto, El Plan de Desarrollo Comunitario (PDC) lo definimos como un método de intervención que incorpora a todos los agentes que conforman la comunidad, estableciendo procesos de participación y articulación entre la población y las instituciones (fundamentalmente las estructuras municipales, aunque no únicamente) que, potenciando un proceso pedagógico, y la capacidad participativas de los actores y de las estructuras mediadoras (técnicos, profesionales y entidades sociales) permita alcanzar unos objetivos comunes y predeterminados para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, y cuyos resultados puedan ser evaluados de forma continuada.

De estas consideraciones se derivan una serie de interrogantes referentes al cómo nos movemos entre los desafíos que tenemos por delante:





RETOS	¿CÓMO SE HACE?	¿CON QUÉ INSTRUMENTOS?
Transversalidad	Consolidando compromisos institucionales, coordinando niveles administrativos y concertando con las entidades sociales.	Creando una estructura con capacidad de deliberación y decisión, de gestión compartida ⇒ Equipo Comunitario.
Implicar, comprometer, integrar	Contactando con todos, contando con todos. Promoviendo el asociacionismo de barrio. Reforzando el papel mediador de las entidades sociales, de los sectores activos y de los sectores funcionales pro-activos (comerciantes, presidentes de comunidades de vecinos, párrocos, profesores, médicos, etc.).	Estructuras abiertas y comunicativas. Desarrollando un Plan de Comunicación con diversas herramientas (reuniones públicas, trabajo de calle, espacios públicos, equipamientos, locales sociales, publicación de diagnóstico, boletín de barrio, página web, elaboración de videos, tableros ciudadanos, etc.).
Empoderamiento	Creando espacios de reflexión, corresponsabilidad, deliberación y decisión.	Equipo Comunitario, Comisión de Control y Seguimiento.
Flexibilidad	Escuchando, dialogando, consensuando.	Métodos y técnicas participativas (talleres, asambleas).
Confianza	Construyendo conjuntamente el proceso y los proyectos que le articulan. Generando complicidades y corresponsabilidad.	Creando espacios de encuentro, de intercambio, de reciprocidad para la cooperación.
Autoaprendizaje y aprendizaje mutuo	Formándonos, reconociendo y considerando los saberes de los otros actores, cada uno en su ámbito profesional, técnico, o de la vida cotidiana.	Seminarios, Jornadas, Talleres, Materiales pedagógicos.
Aplicar, transformar	Organizando y jerarquizando las propuestas determinadas en el diagnóstico. Desarrollando una planificación estratégica del proceso y sus proyectos. Aprovechando los recursos del barrio.	Ficha de correspondencias entre problemas, propuestas, recursos y acciones a desarrollar. Recursos financieros, intervención institucional.
Eficacia investigadora	Manteniendo la investigación abierta para incorporar nuevos análisis sectoriales y los cambios (sociales, recursos) que se vayan produciendo a lo largo del proceso.	Diseñando un modelo de Evaluación continuo.

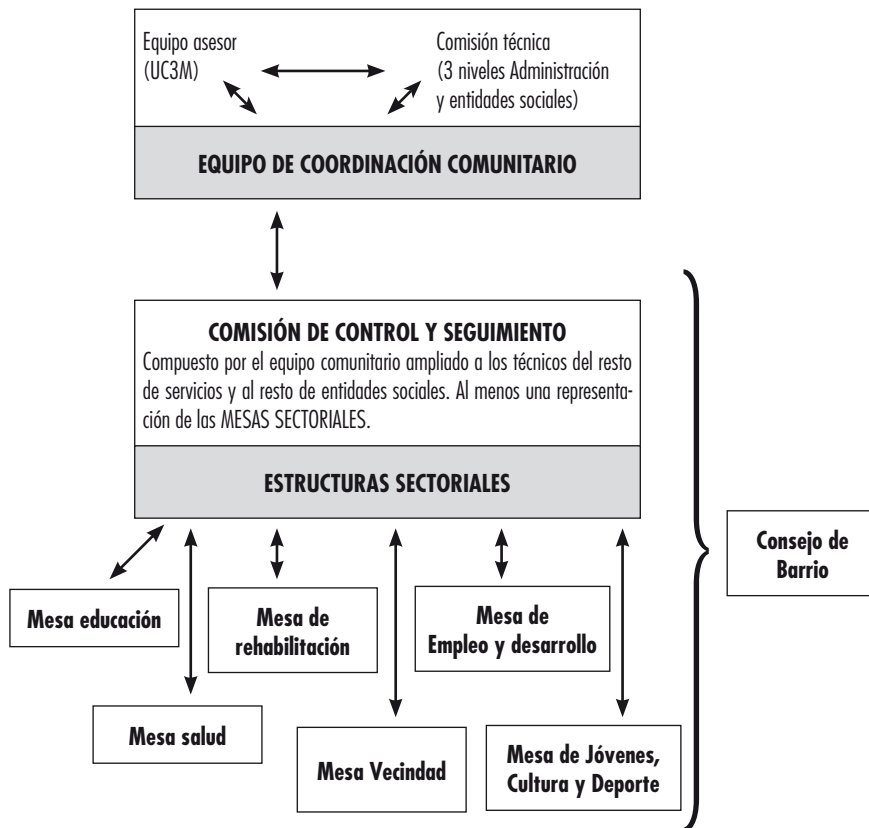




3.1. ¿Cómo nos organizamos?

El Plan de Desarrollo Comunitario necesita, en correspondencia con lo dicho, crear unas estructuras y una interactividad entre ellas sobre la base de una puesta en común en el análisis y en el sentido de la intervención que permitan definir y aplicar certeramente aquellas actuaciones y proyectos necesarios para instituir cambios significativos de mejora en las relaciones y en los recursos de la comunidad.

Veamos el organigrama de esas estructuras y sus funciones:





Composición y funciones:

- **Equipo asesor:** conformado por el equipo de la Universidad Carlos III y eventualmente otros colaboradores del barrio. Tiene como funciones el asesoramiento del proceso velando por la aplicación de la metodología comunitaria participativa y la coordinación del Plan junto con la Comisión Técnica.
- **Comisión Técnica:** conformado por la Junta Municipal de Villaverde, EMVS, Servicios Sociales Municipales, Comunidad de Madrid, Delegación del Gobierno, Asociación de Vecinos “La Unidad” y la ONG “Educación, Cultura y Solidaridad” como entidades sociales más comprometidas con el proceso y más representativas del barrio. Tiene como funciones la coordinación y supervisión del Plan, en especial el garantizar la implementación de un plan de comunicación y todas las funciones adicionales al impulso del proceso como pueden ser las relaciones institucionales, la realización de talleres participativos y la organización de seminarios y encuentros.
- El equipo técnico junto con la comisión técnica conforman el **Equipo de Coordinación Comunitario** y tiene como funciones, además de las ya expresadas, el impulso del proceso, mejorando la recogida de información y difundiéndola, motivando la generación de iniciativas y proyectos, la aprobación de proyectos y captación de recursos para el desarrollo de los mismos, la optimización de los vínculos de relación entre los agentes en una perspectiva de trabajo conjunto y de empoderamiento, la potenciación de la autonomía y capacidad de cada una de las estructuras y la convocatoria de las asambleas del Consejo de Barrio. Asimismo una función primordial será el seguimiento de los compromisos adquiridos desde las diferentes administraciones públicas y particularmente el control y seguimiento que se desprenden de la gestión propiamente económica del Plan.
- **Comisión de Control y Seguimiento:** está compuesta por técnicos de todos los servicios y programas públicos presentes en el barrio junto con la totalidad de entidades sociales, de tal modo que todas las comisiones de trabajo o mesas sectoriales estén representadas en esta comisión. Genéricamente su función será el control y seguimiento del Plan, incluyendo la evaluación del proceso, y particularmente la valoración y validación de nuevos proyectos e iniciativas, pero sobre todo su fun-





ción será la de jugar un papel de mediación, la de hacer de puente entre el PDC y las mesas de trabajo y redes sociales del barrio.

- **Mesas de trabajo o comisiones sectoriales:** Se combinan dos niveles de participación: por un lado, los usuarios de servicios y programas, lo que favorece la incorporación de las sugerencias y permite establecer métodos de medición de los grados de satisfacción; por otro los técnicos y profesionales de esos mismos servicios. Las funciones de estas mesas sectoriales de trabajo son las de impulsar los análisis que les competen y los proyectos dentro de su ámbito, elevándolos como propuestas a la Comisión de Control y Seguimiento para su articulación dentro del PDC. Lógicamente su función natural sería el impulso y seguimiento de aquellos proyectos propios de su ámbito de actuación en los que participan en su gestión.
- **Consejo de Barrio:** Red de redes que se convoca desde el Equipo de Coordinación de forma orgánica a todos los participantes en las estructuras del Plan de Desarrollo Comunitario y de forma abierta a los vecinos del barrio. Las funciones de este consejo son fundamentalmente la cohesión del proceso y la articulación de las redes presentes en el barrio generando un ámbito de encuentro entre políticos, técnicos, profesionales, entidades y ciudadanos. Particularmente habría que considerar su significado dentro de un plan de comunicación en el que fluye la información en un sentido bidireccional (arriba-abajo / abajo-arriba), se da información y se recibe información por parte de todas las estructuras del PDC.

ESTRUCTURAS	FUNCIONES	INTEGRANTES
Equipo Asesor	➔ Asesoramiento del proceso ➔ Velar por la aplicación de la metodología comunitaria participativa ➔ Coordinación del Plan junto con la Comisión Técnica	Equipo de la Universidad Carlos III y eventualmente otros colaboradores del barrio
Comisión Técnica	Coordinación y supervisión del Plan: ➔ Garantizar la implementación de un plan de comunicación ➔ Mantener las relaciones institucionales ➔ Realización de talleres participativos y la organización de seminarios y encuentros ➔ todas las funciones adicionales al impulso del proceso.	Junta Municipal de Villaverde, EMVS, Servicios Sociales Municipales, Comunidad de Madrid, Delegación del Gobierno, entidades sociales más comprometidas con el proceso y representativas del barrio (Asociación de Vecinos "La Unidad" y la ONG Educación, Cultura y Solidaridad).





Equipo de coordinación Comunitario	Dinamización del proceso: → Motivar la generación de iniciativas y proyectos. → Aprobación de proyectos y captación de recursos para el desarrollo de los mismos → Potenciar la autonomía y capacidad de cada una de las estructuras de participación → Convocar las asambleas del Consejo de Barrio. → Seguimiento de los compromisos adquiridos desde las diferentes administraciones públicas y particularmente el control y seguimiento que se desprenden de la gestión económica del Plan.	Equipo asesor y Comisión técnica
Comisión de Control y seguimiento	Control y seguimiento del Plan: → Evaluación del proceso → Valoración y validación de nuevos proyectos e iniciativas → Hacer de puente (mediación) entre el PDC y las mesas de trabajo y redes sociales del barrio	Técnicos de todos los servicios y programas públicos presentes en el barrio, entidades sociales del barrio y todas las mesas sectoriales
Mesas Sectoriales	Desarrollo de líneas de acción y proyectos que se deriven: → Impulsar los análisis que les competen y los proyectos dentro de su ámbito, elevándolos como propuestas a la Comisión de Control y Seguimiento para su articulación dentro del PDC. → Impulso y seguimiento de aquellos proyectos propios de su ámbito de actuación en los que participan en su gestión.	Dos niveles de participación: por un lado, los usuarios de servicios y programas y por otro los técnicos y profesionales de esos mismos servicios. Se plantean en principio Mesas por la Educación, la Salud, la Convivencia y el Desarrollo Local, ampliadas luego a la mesa de Rehabilitación (ya existente con anterioridad al proceso) y la Mesa de Jóvenes.
Consejo de Barrio	→ Cohesión del proceso y la articulación de las redes presentes en el barrio generando un ámbito de encuentro entre políticos, técnicos, profesionales, entidades y ciudadanos	Todos los participantes en las estructuras del Plan de Desarrollo Comunitario y de forma abierta todos los vecinos del barrio

Fases del proyecto

La capacidad endógena para desarrollar esta dinámica participativa y de mejora integral del barrio que supone el Plan de Desarrollo Comunitario, debe ser estimulada y apoyada desde las instituciones públicas y, también, desde la capacidad técnica de un dispositivo de apoyo externo que permita,





precisamente, la realización de las propuestas que han surgido durante la primera fase, especialmente la profundización de los mecanismos de participación social, de comunicación social e institucional y de cohesión del entramado social. Esa es una tarea, por tanto, que se asume como una de las responsabilidades del equipo de la Universidad Carlos III.

En líneas generales, serían funciones de ese equipo de apoyo externo las siguientes:

- ❑ Promover la coordinación y la participación de los diversos agentes institucionales y sociales en el proceso, a través de la convocatoria de reuniones que den continuidad a la dinámica participativa puesta en marcha durante la primera fase, con figuras parecidas a las que han venido funcionando hasta ahora (grupo Motor, Comisión de Apoyo y Seguimiento, Comisiones sectoriales de trabajo).
- ❑ Desarrollar la función de secretaría de coordinación de las reuniones y asambleas previstas, estableciendo un procedimiento – metodología de trabajo, un calendario de reuniones, los contenidos de la agenda, la moderación de las reuniones, el levantamiento de las actas pertinentes y el seguimiento de las acciones y las decisiones que vayan acordándose.
- ❑ Diseñar y desarrollar un plan de comunicación social que sirva para incrementar los procesos de participación e implicación social de los residentes en el barrio, así como la difusión de la información al conjunto de la población.
- ❑ Apoyar y participar en la implementación de aquellas acciones integrales que sean consideradas por parte de la Administración Pública, especialmente aquellas que exijan una capacitación técnica en investigación, análisis y ejecución de talleres y otras herramientas sociológicas orientadas a la superación de problemáticas estructurales o sectoriales. También se podrán proponer iniciativas innovadoras que refuercen los procesos de cambio y mejora de la realidad social de San Cristóbal.

Pero vamos a concretar las fases en que se divide el proceso, especificando las tareas concretas que se asumen en cada una de dichas partes:





Fase 1: Consolidar compromisos

Esta primera fase del proceso tiene especial importancia, ya que la orientación del trabajo cambia de la reflexión y el análisis hacia la construcción de escenarios de futuro. Ello precisa de fuertes y definitivos compromisos por parte de las administraciones públicas con competencias y responsabilidades en el barrio. Se precisa, en consecuencia, de un pacto entre administraciones y ciudadanos que, basada en el consenso y la corresponsabilidad, garantice el desarrollo de un plan integral de desarrollo comunitario.

Ello conlleva en primer lugar la identificación de los actores administrativos que deben implicarse en esta segunda parte del proyecto. Una vez identificados los actores y departamentos administrativos le sigue una labor de toma de contacto y difusión entre los mismos de la reflexión producida en la primera parte de la I-AP. En este primer momento se requiere de una batería de reuniones de los técnicos y responsables de la EMVS (con la colaboración del equipo de investigación) con responsables de servicios municipales, de la Comunidad Autónoma y en algún caso con responsables del gobierno (delegación del gobierno...) con el objeto de establecer una puesta en común para convocar un Seminario de trabajo, en el que junto con los miembros del Grupo Motor y las entidades sociales del barrio sean evaluados los resultados obtenidos hasta el momento, tanto desde el punto de vista analítico, como desde el punto de vista de los procedimientos y el de las necesidades de adaptación de las estructuras de trabajo a los nuevos requerimientos del proyecto.

El contenido de los trabajos asumidos en esta fase del proceso serán los siguientes:

- ☐ Contactos y reuniones con responsables de administraciones públicas con competencias en el barrio de San Cristóbal.
- ☐ Diseño, organización y realización de un Seminario de Trabajo en el que participen las organizaciones sociales y las Administraciones públicas con competencias y/o presencia en el barrio, con el objetivo de difundir los resultados del proceso de investigación acción participativa y de comprometer a dichos agentes en la participación activa en el proceso. Este seminario será un espacio para pulsar y reforzar la Motivación a la participación de los diferentes agentes sociales implicados





en el proceso, asentar compromisos para la continuidad del mismo, establecimiento de ejes fundamentales de trabajo y recoger una primera lluvia de ideas para la organización del primer taller proyectivo para la construcción del Plan de difusión y comunicación.

- ☐ El resultado del seminario se plasmará en un primer documento de trabajo donde se recogerán las conclusiones del Seminario, que especificarán los compromisos adquiridos y la guía del proceso que se inicia.
- ☐ Reunión de la Comisión de control y seguimiento para presentar los resultados de esta fase y validarla.

Fase 2. Diseño del Plan de Comunicación

El proceso iniciado debe contar con la participación más amplia posible, abriendo el campo de la participación al conjunto del tejido social de San Cristóbal. Los objetivos perseguidos en esta fase serán los siguientes:

- ✓ Socializar y difundir la información del proceso y sus acciones.
- ✓ Propiciar la estructuración de las redes sociales, a través del conocimiento mutuo y la relación entre distintos grupos.
- ✓ Incrementar la participación social generando mecanismos que la posibiliten.

Paralelamente se utilizará como instrumento creativo el taller proyectivo que nos permitirá trabajar con el conjunto de los perfiles de actores implicados en este proceso, en concreto, se propone la realización de dinámicas de creatividad tipo EASW¹. El producto final de esta fase será un documento donde se recogerá la estrategia de comunicación a seguir en el barrio de San Cristóbal, planteando los instrumentos y fórmulas que se pondrán en práctica para estructurar y potenciar la participación social de los residentes en el barrio.

1. Taller de futuro EASW (European Awareness Scenario Workshop) aporta una metodología elaborada en el marco de los programas VALUE II e INNOVATION por la Dirección General XIII de la Comisión de las Comunidades Europeas a partir de los trabajos previos del Instituto Danés de Tecnología, así como de otros sistemas de participación desarrollados en varios países europeos, principalmente Dinamarca y Holanda. Resumidamente consiste en la realización de un Taller de discusión y elaboración de imágenes y propuestas de futuro en el que participan varios sectores identificados previamente. La participación es entorno a 10 o 15 personas que finalmente reparte su cuota de votos sobre el conjunto de propuestas aprobadas a fin de identificar las que tienen mayor proyección y potencia. Este último supuesto puede ser opcional en el proceso que nos ocupa.





La fase terminará con una Reunión de la Comisión de control y seguimiento para presentar los resultados y validarlos.

Fase 3: Plan de Acción

En función de los resultados del Seminario y una vez clarificado el grado de compromiso de cada uno de los actores, y considerando que sobre la mesa se encuentra una enorme batería de ideas y propuestas, es el momento de reconstruir un escenario de futuro reordenando las propuestas, estableciendo prioridades consensuadas y considerando la viabilidad para su implementación. El resultado de este proceso sería un Plan de Acción en forma de “hoja de ruta”, que podría tomar la forma de una programación por objetivos anualizada, donde se establecen las actuaciones consensuadas y aprobadas, el calendario de ejecución, el presupuesto y los agentes sociales e institucionales que las gestionan y desarrollan.

En esta tercera fase, el equipo de trabajo desarrollará las funciones de secretaría de coordinación de Mesas de Trabajo (coordinación, convocatorias, redacción de actas, etc.), organizadas sectorialmente, donde los agentes institucionales y sociales implicados vayan cerrando actuaciones consensuadas que desarrollen las iniciativas que se consideren oportunas, a partir de los documentos generados en la primera fase de la investigación y en el Seminario de Trabajo. En todo caso, esa programación anual deberá contar con la aprobación del tejido social a través de su Comisión de Control y Seguimiento. Estas comisiones, de manera coordinada serán las responsables de poner en marcha también el Plan de comunicación y difusión definido en la segunda fase. Al final de esta fase, se presentará un informe que resumirá los compromisos adquiridos (actuaciones aprobadas, calendario, presupuesto y agentes sociales e institucionales que las gestionan y desarrollan).

Fase 4. Implementación del Plan de Comunicación y seguimiento del Plan de Acción

El Plan de Acción precisa de un buen Plan de Comunicación, donde se compongan claramente los mensajes, los iconos, las etiquetas, los discursos propositivos, y todo ello, a su vez, precisa de instrumentos que sean buenos vehículos que transporten la información. Se precisa, en definitiva,





de los soportes materiales que permitan esa comunicación. Antes que nada es preciso explicitar la necesidad de esos soportes instrumentales. Aunque estos instrumentos hay que implantarlos a través del proceso, cabe apuntar la necesidad de contar con la publicación de la primera parte de la investigación y su distribución según criterios de eficiencia comunicativa: estudiantes universitarios y de bachillerato, socios de las entidades sociales, usuarios del Centro Cultural, comerciantes, profesionales, técnicos municipales, presidentes de las comunidades de propietarios, etc.

Entramos, así, en los aspectos más operativos de la investigación acción. Se trata en primer lugar de implicar a los vecinos del barrio en el conocimiento de su realidad a través de un proceso de comunicación que debería llevar a incrementar la calidad de vida del barrio, generando a la vez un sentimiento de orgullo, de dignidad, en definitiva, de identidad no excluyente que incorpore a las diversas redes e identidades particulares presentes en el barrio.

A su vez, desde el equipo de la Universidad Carlos III se estimulará y se asesorará para propiciar la realización de diferentes dinámicas participativas y el fortalecimiento de los vínculos comunitarios, iniciativas que deben partir de los agentes sociales implicados en el proceso, aún contando con el asesoramiento y la ayuda del equipo externo. Como ejemplos de estas dinámicas, que deberían formar parte de los compromisos adquiridos en el Plan de Acción y de Comunicación, pueden citarse iniciativas con niños en los colegios o con adolescentes y jóvenes del Instituto, así como con otros colectivos como las comunidades de vecinos o los usuarios de diferentes programas gestionados por asociaciones o equipamientos en el barrio.

A lo largo de esta fase se convocará también a la Comisión de Control y seguimiento a reuniones para realizar un seguimiento de los compromisos adquiridos. Asimismo, se realizarán informes trimestrales de seguimiento de las actuaciones desarrolladas a lo largo de esta fase.

Algunas acciones que podrían desarrollarse en esta fase serían (se realizarían aquellas acciones que la Comisión de Control y Seguimiento estime adecuadas y que surjan de la propuesta de las diferentes comisiones sectoriales):

- ☐ Una Jornada de presentación del Plan de Acción.
- ☐ Plan de comunicación y difusión (Medios comunicación locales, boletín, web, paneles, folletos, dinámicas participativas y de comunicación, etc.).





- ☐ Talleres con entidades sociales y agentes institucionales.
- ☐ Mesas Negociadoras.
- ☐ Otras que se estimen oportunas.

Fase 5. Asentar estructuras de gestión compartida

Finalmente, en esta última fase, es necesario culminar con la consolidación de un soporte estructural capaz de sostener a lo largo del tiempo ámbitos de encuentro mediadores que garanticen la articulación de las diferentes redes. Se trata del mejoramiento del “capital social” del barrio con la perspectiva de incrementar la calidad de vida en sus múltiples dimensiones a través de una estrategia de gestión compartida que sea capaz de establecer una aplicación operativa de las propuestas surgidas en el proceso que se consideren competencia de éstas nuevas estructuras. Esta estructura de gestión compartida entre entidades, vecinos y administraciones públicas precisa también de una denominación que se corresponda con sus cometidos y que permita también una vinculación con el barrio – “Consejo de Barrio”.

Este último proceso precisa de un acompañamiento prolongado en el tiempo que permita sedimentar la red ciudadana y la estructura que la facilite y la mantenga. Estimamos que al menos sería necesario un año tras la terminación de la cuarta fase. Para poder afrontar esta última fase sería necesario un segundo seminario de trabajo con el objeto de evaluar la aplicación del Plan de Comunicación y el plan de Difusión, de contrastar con otras experiencias equivalentes en otras ciudades y orientar la gestión del proceso en adelante.

En este periodo el papel del equipo investigador de la Universidad Carlos III de Madrid sería de acompañamiento permanente en labores de análisis, asesoramiento y gestión.

Esta última fase se materializa en informes trimestrales de carácter evaluativo y en un informe final de balance de todo el proceso y de orientaciones para su continuidad en el futuro, que se presentará a la Comisión de Control y seguimiento.







Capítulo 4

El Plan de Comunicación

4.1. Marco contextual y conceptual del Plan de Comunicación

Un proceso de desarrollo comunitario que tenga vocación de **implicar** a los actores en un trabajo conjunto, y de **aplicar** lo que estos actores son capaces de diseñar y construir conjuntamente, precisa de una estrategia comunicativa, precisamente para implicar y aplicar de forma recurrente y permanente. Es decir, para transmitir lo que se hace y lo que se quiere hacer e incorporar a los ciudadanos activamente en esos haberes. No es, por tanto, una estrategia de marketing que intenta transmitir lo que se dice que se hace, a través de una marca, pero que muchas veces no se hace. Esta estrategia bastante generalizada en la difusión de las políticas públicas es absolutamente contraproducente en un proceso con vocación de transversalidad y que necesita generar confianza e identidad en torno a sí. La comunicación como fin en sí mismo, como marca, como venta de una estructura a través de una imagen deslumbrante y no de un proceso de cambio terminará frustrando las expectativas que el mismo ha creado.

En este proceso no podemos motivar la participación sin tener capacidad para mantener la ilusión, provocando la frustración. Por el contrario, tenemos que lograr que los vecinos y vecinas del barrio se sientan partícipes del propio proceso: éste debe ser el objetivo principal que debe alcanzar un plan de comunicación.

En este proceso cada ciudadano es potencialmente protagonista, juega un papel dentro de una o varias redes sociales en la que se encuentra incluido y se relaciona e interacciona con otros sujetos, también potencialmente protagonistas. Ocupa una o varias posiciones que le permiten una vinculación, tanto emocional como instrumental, con los “otros”, en un contexto de confianza y reciprocidad. La inclusión en redes implica estar





conectado a un sistema de comunicación (bidireccional, multidireccional) donde cada uno es a la vez receptor y emisor. Todos tienen que ser creadores de información y constituirse como un producto del propio proceso que es modificado a través de la comunicación interactiva. Es decir, el proceso comunicativo tiene que tener capacidad para modificar conductas en un sentido de mejora de la comunidad, anticipando las nuevas creaciones. La comunicación es así un proceso de intercambio de creaciones distintas, de saberes variados, pero complementarios, de sentimientos diferentes que necesitan de mutua comprensión y de corresponsabilidad, de nuevas oportunidades, en suma, que permitan la apertura a los demás, enriqueciendo una identidad común que se pretende una identidad de identidades. La comunicación dentro de un proceso comunitario solo la podemos entender como la comunicación entre las partes / culturas / colectivos... plurales que ocupan posiciones próximas entre sí.

Por ello, la idea de **proximidad** es una potencia que debe entenderse como estrategia para poder establecer una comunicación bidireccional directa e inmediata. El trabajo de calle y el uso del lenguaje cotidiano, el dominio de los valores que circulan por la red social y el uso de los códigos y símbolos de una comunidad, aparecen como elementos significativos en una estrategia básica para conectar con la gente, sus problemas y sus inquietudes, así como para canalizar nuevas propuestas de intervención comunitaria e implicar de ese modo a la base social. De esa manera, también se reforzará su función mediadora, al obtener una posición privilegiada que podrá proyectarse hacia el exterior del barrio, conectando la comunidad con otros ámbitos sociales, es decir, reforzando la identidad a la vez que evita el aislamiento social, político y económico del barrio.

Precisamente, la clave para imprimir procesos de participación está en los sistemas de comunicación interactivos y, por lo tanto, en las redes sociales. Estas son diversas y complejas en sus estructuras, y múltiples y superpuestas en sus constelaciones¹. Aquí radica la dificultad de comprenderlas, ayudar a articularlas con el fin de recrear estrategias participativas. Para ello ha sido necesario identificar sus necesidades y conocer sus flexibles estructuras informales.

Transformar la base social en “base potencial” precisa de una articulación compleja de las redes que sea capaz de establecer el nivel de comu-

1. Recordemos, porque necesariamente es un punto de partida, lo explicitado en las bases metodológicas de la Investigación-Acción Participativa del barrio de San Cristóbal, respecto a qué es una red social y sus elementos constituyentes.





nicación y organización suficiente para superar estrategias individuales o parciales, y para recrear en definitiva sentimientos de solidaridad, de identidad y de pertenencia a una comunidad. Para activar una comunidad en este sentido, precisamos activar a los sectores más predisuestos o con mejores condiciones para operar en la comunidad. Particularmente hay dos tipos de perfiles que identificábamos como nodos o nudos potenciales (papel de articuladores): los sectores activos (personas que en un círculo determinado tienen un influjo por su prestigio personal, su puesta en escena protagónica, su dedicación, etc. y que pudiéramos considerar como líderes naturales de sectores de la comunidad: juveniles, mayores, mujeres, etc.) y los sectores funcionalmente pro-activos (personas que por su posición y/o función dentro de la comunidad tienen un capital relacional fijado: comerciantes, presidentes de comunidad de vecinos, párrocos, médicos de familia, profesores, voluntarios, etc.).

Así mismo debemos contemplar la importancia de implicar a los nuevos vecinos en el proceso², pues parece el colectivo más reticente a la participación. Para ello, deberá acudir a los espacios y sujetos adecuados para conseguir tal fin.

Hay, en consecuencia, sujetos y lugares, y a veces coinciden los sujetos-sectores activos o los sujetos - sectores funcionalmente pro-activos con los lugares. Este es el caso de los comerciantes y los comercios, los presidentes de comunidad de propietarios y las comunidades, los profesores y los colegios, etc. Cuando hablamos de sujetos los podremos considerar como mediadores que canalizan la información, que la hacen fluir, transmitiéndola, creándola y recreándola. Cuando hablamos de lugares, nos referimos a lugares de confluencia, de encuentro, de intercambio, de relación, y los podremos considerar como espacios para la comunicación. El tratamiento del potencial comunicativo de ambos y, también, su combinación, necesitan de instrumentos que faciliten la comunicación entre el Plan de Desarrollo Comunitario y los sectores activos, por un lado, y la presencia permanente del PDC en los lugares de relación. Los instrumentos necesarios son muy variados en cuanto a su naturaleza pero todos ellos son vehículos de la información y del conocimiento. Vayamos por partes y veamos en primer lugar los *espacios* de la comunicación en relación a los actores significativos (los que son más proclives y presentan mejores condiciones para canalizar la información) vinculados a esos espacios de relación; para posteriormen-

2. La población de origen extranjero que ha llegado al barrio en los últimos años.





te reconocer los *instrumentos*, los vehículos que vamos a utilizar en el Plan de Comunicación, y finalmente identificar aquellos *momentos y eventos* que se producen en el barrio y que crean condiciones de encuentro y de convergencia vecinal muy favorables para aplicar el plan de comunicación.

4.2. Los espacios de la comunicación y los actores significativos

Los espacios públicos

Entendidos como espacios de consumo (y acción colectiva), si se prefiere como espacios para el ejercicio de los derechos cívicos, es el lugar de la expresión colectiva y como tal tiene que ocupar una centralidad física y social para una determinada unidad urbana. Su disposición, posición en la trama urbana, y diseño (capacidad de polivalencia) pueden favorecer o inhibir la comunicación, la cualificación de las relaciones, el desarrollo de actividades culturales, educativas, sociales, festivas, reivindicativas, participativas, etc. Las plazas, calles, bulevares, entorno exterior de los equipamientos, paseos, parques, zonas deportivas... pueden dar lugar a múltiples eventos de encuentro y expresión ciudadana. Los espacios públicos representan, por tanto, un atributo de medición de la calidad urbana y de la apropiación (implicación) de los ciudadanos en la construcción del espacio. La regeneración, recuperación y producción de espacios públicos se enmarca en estrategias de sostenibilidad urbana. En consecuencia, los espacios públicos como elementos de soporte para el desarrollo de la ciudadanía tienen que presentar una posición y diseño acoplada al otro elemento básico para el desarrollo de la condición de ciudadanía como es el equipamiento. En ellos se desenvuelven los liderazgos comunitarios, particularmente entre los colectivos que más viven la calle: los jóvenes, los niños, los jubilados y las amas de casa. Siendo por ello un punto de atención desde el punto de vista de la comunicación comunitaria.

Los equipamientos

Entendidos como satisfactores de las necesidades, los equipamientos juegan un papel de entramado social. Se trata de entender los equipamientos como eje para recomponer o recrear una sociedad articulada que sea germen y sostén de una cultura propia, de un proyecto de vida urbana





compartido por la mayoría de los ciudadanos. Aparece, por tanto, la necesidad de reconsiderar la misión de los equipamientos colectivos como base de una estrategia de recualificación urbana.

El equipamiento es uno de esos elementos fundamentales que permiten al ciudadano estructurar su conocimiento del entorno urbano y de apreciarlo, pero no sólo por su presencia física, su ubicación adecuada, su diseño más o menos singular o su polifuncionalidad atractiva, sino que además debe presentar unos valores añadidos que hagan de él algo inestimable, un símbolo reconocido que tiene una imagen social capaz de influir en los sentimientos de identificación con un lugar y sus gentes. Ello se logra alcanzar cuando un espacio además de ser colectivo se siente como propio, sus puertas están abiertas y no es un recinto que muestre actitudes de exclusión o distancia, generando con ello reticencias y desconfianzas en el ánimo de las personas. La clave debe buscarse en el doble papel que los equipamientos deben cumplir: por un lado la eficacia en la función explícita, pero también la comunicación transversal y multidireccional entre unos usuarios elevados a la categoría de sujetos activos de las actividades y de las iniciativas que desde allí se promuevan. En ellos encontraremos muy diferentes perfiles de sectores funcionales proactivos. En los colegios los profesores, en el Centro de Salud los médicos de familia y otros profesionales sanitarios, en las parroquias a los párrocos, en el Centro Cultural a los voluntarios y los técnicos directivos, en los equipamientos deportivos cerrados a los monitores, a los voluntarios y a los técnicos, en el Centro de Formación y Empleo a los monitores y técnicos directivos, en los centros de mayores a los voluntarios y sectores activos del colectivo de mayores....

El equipamiento de proximidad, desde esta perspectiva, es un nodo de relaciones que debe conectar con otros pequeños nodos, cohesionando una red amplia de relaciones en su entorno, cristalizando, en consecuencia, una dinámica de recreación permanente de relaciones sociales, soldando vínculos previos y creando otros nuevos. Los locales asociativos, los Centros Educativos, los Centros de Salud, las parroquias, las comunidades y mancomunidades de vecinos pueden entenderse como una extensión de la red por donde fluye la información en un sentido de comunicación bidireccional. Deben ser, en definitiva, el soporte de un sistema de comunicación y coordinación, de actividades y estructuras diversas que en su articulación les definen como nodos que presentan potencialidades para contribuir a





tejer las redes y las estructuras que intervienen y/o que son propias de un territorio, los ámbitos de referencia ciudadana del barrio.

Los comercios

El pequeño comercio juega múltiples funciones dentro de la comunidad. No solo es un fiel exponente del desarrollo local y su economía, también es un elemento que recrea la calidad urbana, motiva el uso de la calle y ofrece servicios más puramente de proximidad. En el comercio la relación se produce cara a cara, es un lugar emisor y receptor de información de la comunidad donde se obtienen referencias de otros vecinos y de lo que acontece en el barrio, siendo así un eslabón de primer orden en la cohesión social. El pequeño comercio es un espacio de relación significativo con una enorme potencialidad para el desarrollo comunitario, de tal modo que deben orientarse como pequeños focos emisores y receptores dentro del PDC. Asimismo, el comerciante es un sector funcionalmente pro-activo, un aliado de primer orden del desarrollo comunitario. De manera muy singular es necesario considerar a los “locutorios”. Estos son por su propia naturaleza lugares de encuentro y relación de la población de origen extranjero y por ello son un foco privilegiado para ser considerados como nudos de las redes sociales de la población inmigrante, es decir, como receptores y emisores de información por lo que hay que dotarles de una función comunicativa como tal dentro del PDC.

Los bares

En nuestra cultura mediterránea los bares juegan un papel fundamental desde el punto de vista de la comunicación, son lugares propios de la relación, donde se comparte tiempo y espacio recreando la función latente de generar relación en un contexto de confianza. Si bien, mientras el pequeño comercio es un lugar de la relación, fundamentalmente, entre las mujeres, el bar es un lugar de relación, fundamentalmente, entre los hombres y los/las jóvenes en los que fácilmente se puede encontrar el perfil de sector pro-activo funcional en la figura del regidor del establecimiento y de los trabajadores del mismo, y el perfil de sector activo entre algunos de los clientes habituales del establecimiento.





Los locales asociativos

Es el ámbito más propiamente de la ciudadanía, en cuanto que ésta accede a lo más estrictamente ciudadano, ser parte y tomar parte, participar en las actividades compartiendo inquietudes de mejora en el ámbito que le corresponda, organizándose formalmente para desarrollar creativamente esas inquietudes. Los locales asociativos son sitios creadores de ciudadanía y productores de información y de actividad. En ellos encontraremos a los grupos animadores (activista de vocación) y en consecuencia sus funciones deben optimizarse desde la perspectiva de un PDC que tiene que implicar (a los ciudadanos) y aplicar (sus anhelos).

Las comunidades de propietarios

La necesidad de gestionar y compartir espacios comunes en los portales de los edificios hace de estas dependencias espacios singulares de relación y de conflicto. Son espacios de paso obligado para los residentes de las viviendas y por ello son un foco de atención especial desde el punto de vista de una estrategia comunicativa. La figura funcional es la del presidente de comunidad de vecinos. Se trata de un grupo funcional potencialmente activo, si se sabe incentivar su potencial comunicativo, al generar nuevas relaciones que afiancen compromisos mutuos. Pueden ser eslabones de la cadena, esenciales para la difusión de los proyectos, de los programas, o para articular una amplia red por donde se haga circular información diversa referente a los procesos participativos, a la convivencia y la urbanidad.

En el resto de los espacios mencionados también deberemos considerar los lugares de tránsito y espera (apeadero del tren de cercanías, las marquesinas de los autobuses y los propios autobuses, las salas de espera de los Centros de Salud y de los Servicios Sociales, zonas de paso en Centros Culturales, docentes, etc.) para la ubicación de diferentes soportes informativos y de comunicación del PDC.

4.3. Los instrumentos

Los instrumentos son variados en soportes, formatos y en tiempos. Vienen determinados por su función y su naturaleza mediadora, pues pue-





den estar pensados para transmitir información muy diversa al conjunto de los ciudadanos directamente (la base social), o bien para comunicar y comunicarse con los diferentes perfiles mediadores que encontramos en una red social (fundamentalmente: grupos animadores, sectores activos y sectores funcionales pro-activos), o bien de forma mixta. Los contenidos pueden ser de simples convocatorias o de contenidos más complejos. La variedad es lo que mejor garantiza el poder llegar a los lugares del barrio o a los sectores más inaccesibles, pero obliga a un amplio despliegue de medios que precisa de la implicación de los distintos actores que participan del Plan de Comunicación.

Las estructuras

Cabe considerar en primer lugar como instrumento de comunicación las distintas estructuras que conforman el organigrama del PDC. Cuanto más de base (consejo de barrio, mesas sectoriales de trabajo, asamblea-comisión de control y seguimiento) más potencialidad comunicativa tienen, pero para ello se precisa de una óptima articulación entre ellas a modo de vasos comunicantes. Pero, sobre todo, porque es desde estas estructuras desde donde se manejarán los instrumentos de comunicación propiamente dichos.

Los medios de comunicación tradicionales:

- **Boletín:** revista independiente y abierta de y para la ciudadanía. Dotando a los vecinos de un instrumento de expresión propio. Avanzando en la idea de medios de comunicación públicos con vocación de servicio a la comunidad. La gestión del boletín o periódico de barrio debe estar bajo el paraguas de las entidades sociales, siendo el propio boletín un elemento, también, para la puesta en común y el trabajo conjunto de las mismas. La distribución de la misma debe realizarse a través de los lugares cerrados de confluencia tales como los equipamientos, los locales asociativos, los comercios y bares, y las comunidades de propietarios, sin que ello impida que pueda haber una distribución en momentos de actividad en la calle o espacios públicos. Por otro lado, hay que dotarle de una periodicidad adecuada y una tirada suficiente. En este sentido, debemos tener en cuenta las iniciativas de





este tipo que puedan existir en el barrio, como es el caso del periódico La Chimenea, que está iniciando su andadura gestionado desde la Asociación de Vecinos de La Unidad de San Cristóbal.

- Buscar y negociar espacios en los **medios de comunicación locales**, tanto escritos como radiofónicos: se trata en definitiva, de sistematizar métodos de conexión fluida con los medios de comunicación local, buscando su complicidad en la difusión de la cultura participativa y en particular, de las propuestas, resultados, proyectos y actividades del PDC.

Una página web ciudadana

La tecnología de las redes informáticas modifica y amplía el papel del tejido asociativo y por ende del PDC. La interactividad que se genera con las nuevas tecnologías favorece la mejora de los métodos de comunicación (multi)bidireccional, el intercambio de experiencias, la generación de información propia del barrio, la cooperación en la creación de proyectos conjuntos, la creación y acceso a bancos de datos, la adhesión a las organizaciones vecinales y la rápida difusión de las alternativas y propuestas. Esto permite, simultáneamente, una mayor densidad de comunicación de base local recreando las estructuras ciudadanas y la conexión de cada una de las identidades particulares, de cada organización social por pequeña que ésta sea, mundo reticular exterior, alimentando y alimentándose del mismo. En ese sentido, la implantación del uso de las nuevas tecnologías puede ayudar a generar redes informatizadas que favorezcan la comunicación y la consolidación de estructuras de redes asociativas.

Tablones y paneles ciudadanos

La colocación de paneles de participación ciudadana en lugares adecuados no solo puede mejorar la comunicación e información de una forma fluida, sino que también hace visible la presencia del PDC en los espacios públicos y sociales, y en lugares comunitarios. Así la presencia de tablones ciudadanos en distintos formatos (en correspondencia con el tipo de espacio) puede hacerse virtual en las comunidades de vecinos, en los intercambiadores de transporte, en los espacios públicos, en los comercios, en los bares, en los locales asociativos y en los equipamientos. Estos tienen





que adscribirse al PDC con logo y marca del mismo, pero también tienen que ser utilizables por los propios interesados. Particularmente los tablo-nes ubicados en espacios públicos tienen que diseñarse de tal modo que estén protegidos y a la misma vez que sean utilizables por las entidades sociales y el propio PDC.

Buzones de sugerencias

El PDC tiene que ser accesible a los vecinos para que estos puedan formular sugerencias o demandar información. El PDC tiene que esta-blecer lugares precisos donde los ciudadanos del barrio puedan dirigirse a aportar o recoger información. A tal efecto los locales asociativos y el centro cultural pueden ser lugares de referencia, incluso la consecución de una dependencia propia del PDC aparece como una clara necesidad. En estos y otros lugares que se consideren adecuados (Instituto, Colegios, Parroquias, etc.) podrían instalarse buzones del PDC (junto a los tablo-nes) claramente identificados.

Circulares del PDC

El PDC necesita ir confeccionando directorios (teléfono, correo elec-trónico...) según los perfiles y los sujetos que se vayan identificando e in-corporando a las actividades y proyectos del PDC. La creación de bases de datos facilitará la distribución con información específica dirigida a tal efecto y ésta se realizará a través de circulares (folletos o correo electróni-co). Los directorios necesarios podrían ir dirigidos a los mediadores so-ciales, a los sectores activos o sectores funcionalmente pro-activos como: presidentes de comunidades de propietarios, voluntarios, socios de las entidades, estudiantes universitarios, comerciantes, profesores de los co-legios e instituto, profesionales de los servicios, usuarios de determinados programas, artistas, etc., con el objetivo de buscar complicidades y colabo-ración en el proceso.

Cuestionario/formulario de satisfacción (participación) ciudadana

No tiene pretensiones de jugar un papel de técnica sociológica, sino de difundir el PDC, de recabar información y expectativas de los vecinos, de





establecer un instrumento de trabajo relacional para los actores implicados en el PDC, pero sobre todo de estimular y motivar la implicación de los vecinos en el proceso. El cuestionario puede confeccionarse para distintos momentos y habría que establecer procedimientos para su distribución y recogida. Esta técnica podría ser combinada con una recogida más cualitativa de estos contenidos aprovechando los diferentes espacios de encuentro y estructuras de participación.

Este tipo de herramientas son a la vez un medio de evaluación del PDC, a través de indicadores cuantitativos (cuestionarios-formularios recogidos, número de reuniones realizadas con estimación de número de asistentes, visitas a la web, número de consultas y sugerencias, etc.) y cualitativos (grado de satisfacción, opiniones y propuestas recogidas, etc.). Podría ser interesante terminar a finales de año con la realización de un sondeo en el que se investigue sobre el grado de conocimiento sobre el PDC, los aspectos que conocen y algún otro ítem de interés.

Realización de videos y exposiciones fotográficas

Se trata de enredar a los aficionados y profesionales de los medios audiovisuales en el proceso, con el objetivo de implicarles en la creación de imágenes del barrio y del PDC. Se pueden plantear posibles concursos que dinamicen el propio proceso organizando exposiciones y visionados en distintos lugares del barrio.

Otras actividades de expresión artística

Se plantea el uso del arte en todas sus dimensiones (música, danza, teatro, cine, fotografía, pintura, artesanía, escultura, comic, etc.) como vehículo de puesta en escena de los valores del barrio, de sus gentes, su historia, etc. aprovechando los espacios de calle y contando con las potencialidades ya existentes en el propio barrio (artistas, recursos, espacios...). Este tipo de actividades tendrán su sentido dentro del PDC siempre que sirvan también como escaparates del propio Plan Comunitario. También conviene una reflexión sobre la pertinencia de conectar estas actividades con las de otros barrios del distrito o de otros distritos en procesos similares, lo que las elevaría a una dimensión comunicativa fuera de lo estrictamente barrial.





Finalmente, todos los actores comprometidos con el proceso deben prestar atención a la comunicación, pero cada uno está en sus tareas y por ello es conveniente que un pequeño grupo adscrito a la *Asamblea de Control y Seguimiento* se preocupe más específicamente de la gestión del Plan de Comunicación, de coordinarlo y de realizar un seguimiento del mismo. El Plan de Comunicación precisa de un referente en la red de comunicadores que conforma el proceso, no para que produzca la comunicación, sino para que garantice la producción de la comunicación.

A la hora de hacer un tratamiento adecuado de los soportes escogidos para el Plan de Comunicación debemos tener en cuenta dos dimensiones importantes: la extensión y la profundidad de la información. El cuadro que viene a continuación nos puede ayudar a no perder de vista estos dos aspectos a la hora de escoger los instrumentos más indicados para el Plan de Comunicación.

SUGERENCIAS PARA EL TRATAMIENTO DE SOPORTES / INSTRUMENTOS	
Para que nos conozcan en profundidad	Para que nos conozca mucha gente
SOPORTES ORALES Mesas Redondas / Charlas / Reuniones informativas / Reuniones de coordinación con entidades	SOPORTES ORALES Fiestas / Jornadas / Encuentros / Ruedas de prensa
SOPORTES ESCRITOS Memorias / Revistas / Cartas al director / Artículos de opinión / Listas de correos electrónicos / Foros de debate en internet	SOPORTES ESCRITOS Folleto / Tablones de anuncios / boletines / cartas (mailing) / notas de prensa
SOPORTES GRÁFICOS Paneles explicativos / exposiciones / publicaciones	SOPORTES GRÁFICOS Carteles / Murales / Pancartas / separadores de libros / merchandising (agendas, camisetas, pegatinas, calendarios, etc.)
SOPORTES AUDIOVISUALES Videos tipo documental / página web / proyección de powerpoint / elaboración de CD Rom / Diaporamas (montajes de diapositivas)	SOPORTES AUDIOVISUALES Videos tipo "spot publicitario" / cuñas de radio / participación en programas de TV o Radio / boletines digitales
SOPORTES ALTERNATIVOS Cuenta-cuentos / teatros, pasacalles, performances / gymkhanas / convivencias / exposiciones...	SOPORTES ALTERNATIVOS Regalos con mensajes / pintadas, graffitis / conciertos, recitales...

Fuente: Comunicación Asociativa. Cuadernos prácticos del CRAC. Ed. EDEX 2003





ESCENARIOS	ACTORES	PERFILES DE MEDIACIÓN	INSTRUMENTOS Y SOPORTES
Los espacios públicos	Liderazgos de redes (juveniles, mujeres, mayores)	Sectores Activos	• Realización de videos y exposiciones fotográficas • Tablones y paneles ciudadanos
Los equipamientos	Técnicos y profesionales, voluntarios, párrocos, profesores, profesionales de la salud	Grupos y Sectores Funcionalmente pro-activos Sectores activos población mayor y mujeres	• Cuestionario/formulario de satisfacción ciudadana • Buzones de sugerencias • Revista de barrio
Los locales asociativos	Directivos de las entidades, voluntarios, socios activos	Grupos animadores Grupos formales	• Cuestionario/formulario de satisfacción ciudadana • Circulares del PDC • Buzones de sugerencias. • Tablones y paneles ciudadanos • Revista de barrio
Las comunidades de vecinos	Presidentes de comunidad de vecinos, Administradores de fincas	Sectores Funcionalmente pro-activos	• Cuestionario/formulario de satisfacción ciudadana • Circulares del PDC • Tablones y paneles ciudadanos
Los comercios	Comerciantes, Liderazgo de mujeres	Sectores Activos y Sectores Funcionalmente pro-activos	• Tablones y paneles ciudadanos • Revista de barrio
Los bares	Propietarios, empleados,	Sectores Activos y Sectores Funcionalmente pro-activos	• Tablones y paneles ciudadanos • Revista de barrio
Barrio	Base Social	Todos los perfiles mediadores	• Página web ciudadana • Los medios de comunicación tradicionales • Las estructuras del PDC

4.4. Los momentos

Además de los espacios / lugares y de los instrumentos a contemplar para desarrollar el Plan de Comunicación es necesario considerar también aquellos momentos donde se celebran eventos significativos del barrio. Esos momentos donde participan y se encuentran los vecinos son especialmente relevantes para un proceso de comunicación. Son momentos para la transmisión de información del PDC, así como para contactar e implicar a colectivos y sectores activos al proceso. La consideración de los momentos nos lleva a una diferenciación de los mismos. Por un lado, estarían aquellos eventos prefijados y propios de la tradición comunitaria del barrio, tales como:





- Semana del niño (mes de junio).
- Fiestas del barrio (mes de julio).
- Campamentos (meses de julio-agosto).
- Inicio de curso (meses de septiembre y octubre).
- Navidades y cabalgata de reyes (meses de diciembre y enero).
- Carnavales (mes de febrero).
- Mes de la mujer (mes de marzo).
- Gymkhana urbana.

Por otro lado, estarían aquellos eventos que pudieran generarse o motivarse desde el propio PDC:

- Jornadas y seminarios adscritos a las mesas sectoriales.
- Proyección del corto realizado sobre el barrio.





Capítulo 5

Un plan de acción que toma forma

El proceso de desarrollo comunitario ha generado estructuras y redes en donde se comparte y se construye, en donde fluye la información y se produce la comunicación y el diálogo, se intercambian experiencias, se produce una puesta en común y se elaboran proyectos colectivamente. La complicidad generada en las redes y grupos de trabajo del barrio se produce con mayor dificultad entre éstos y las redes institucionales. El apoyo institucional a las estructuras y dinámicas participativas es un elemento esencial para la consolidación de proyectos y para generar confianza y compromiso, en especial, el apoyo a los proyectos que surgen de las mesas sectoriales a través de la aportación de recursos necesarios para su implementación. Como una de las partes esenciales del PDC, recogemos en el apartado siguiente la aportación de las mesas sectoriales, que llenan de contenido y de propuestas el proceso.

5.1. Las mesas sectoriales

5.1.1. Mesa de vecindad

Constitución y objetivos

La Mesa de Vecindad aborda los temas relacionados con la convivencia, los conflictos generacionales y entre culturas, civismo, etc. y busca promover soluciones que ayuden a mejorar el barrio.

Por otra parte, esta Mesa es uno de los espacios a través de los cuáles el Plan de Desarrollo Comunitario pone en marcha su Plan de Comunicación, conectando, a través de sus participantes, con todos los vecinos del barrio (**mujeres y hombres, jóvenes y mayores, “viejos y nuevos vecinos”, ...**) y promoviendo una articulación del conjunto del barrio.





Aquí es donde se plantea la participación amplia de las Comunidades de Propietarios, pues se considera fundamental su asistencia para tratar los problemas de convivencia en el barrio y promover soluciones.

Las reuniones de esta Mesa tienen una periodicidad mensual.

Composición (participantes)

Desde su constitución, la Mesa de Vecindad ha ido aumentando su número de participantes de manera progresiva, componiéndola treinta personas en la actualidad.

Los participantes pueden estimarse en un número aproximado de 30 personas, y además de residentes del barrio (unos 17 de distintas nacionalidades) participan la Asociación de vecinos La Unidad, Asociación ADENIDO, Parroquias, Servicio de Dinamización vecinal de San Cristóbal, Casa del inmigrante, Cooperativa La Chimenea, Servicio de Mediación Social Intercultural de los Servicios Sociales de Villaverde y el equipo Asesor de la Universidad Carlos III.

Esta Mesa, junto con la Mesa de Jóvenes, es la que mayor número de vecinos y vecinas reúne y por esta razón la convierte en el espacio idóneo para promover la participación y el compromiso de sus ciudadanos en este proceso de mejora y desarrollo del barrio de San Cristóbal.

Plan de trabajo y líneas de proyectos

La Mesa se plantea diferentes líneas de trabajo:

- En primer lugar, dirigidas a la promoción de espacios de encuentro y a la visibilización de la riqueza cultural del barrio, haciendo hincapié en lo que une a todos los vecinos y vecinas.
- En segundo lugar, ir consolidando una red de participación en torno a la Mesa del resto del barrio, dando especial importancia a las comunidades de propietarios y a conseguir una representación de todas las culturas existentes en San Cristóbal. Se trata de trabajar primero con los más cercanos y afines –vecinos a los que les importa el barrio y también buscan su mejora- y luego poco a poco ir acercándose al resto de la comunidad.





- En tercer lugar, crear soportes informativos y de comunicación diversos en comunidades, equipamientos públicos y espacios abiertos y de paso obligado en el barrio.

Por último, editar materiales informativos y desarrollar acciones que ayuden a la participación vecinal y contribuyan a una mejor convivencia ciudadana, consolidando así la identidad de barrio.

Diagnóstico de necesidades y propuestas

Diagnóstico breve de necesidades y carencias	Líneas de propuestas
▪ Conflictos derivados de las diferencias culturales y de las formas de vida de los distintos grupos nacionales y/o étnicos. ▪ Malestar y enfrentamiento cívico por el problema de la vivienda. ▪ El hacinamiento residencial causa conflictos. ▪ Problemas de convivencia en edificios con presencia de familias en situación de marginación social. ▪ Las personas mayores perciben un nivel de agresividad alto y una falta de respeto a las normas cívicas y de convivencia. ▪ Dificultades de gobernabilidad de comunidades de vecinos.	▪ Acercamiento a las comunidades de vecinos a través de la Instalación de Corchos Ciudadanos con información del Proceso Comunitario y la animación a la participación de sus presidentes en la Mesa. ▪ Campaña formativa sobre “Gestión y Funcionamiento de Comunidades de Propietarios” en colaboración con la Oficina del ARI. Elaboración de un folleto divulgativo sobre urbanidad, derechos y deberes y normativa que regula la convivencia entre comunidades de vecinos y propietarios (traducido a varios idiomas), y charlas informativas en cada sector del barrio. ▪ Organización de una Semana de la de la Ciudadanía, en coordinación con el resto de Mesas, como un encuentro amplio en el que tengan cabida todas las expresiones artísticas: artesanía, música, canción, baile,... ▪ Edición de una breve Unidad Didáctica sobre la historia de la convivencia intercultural en la península ibérica, que pueda ser difundido en coles, en el IES, en actividades extraescolares, AMPAS, Parroquias, etc. ▪ Proyecto “Redecora tu barrio”, como iniciativa de embellecimiento del barrio, a través de murales atractivos que den una imagen en positivo del barrio, y que inviten a la gente a cuidarlo y a respetar el entorno. ▪ Realización de actividades para la prevención y sensibilización en torno a la violencia de género. ▪ Folleto informativo sobre direcciones y teléfonos de responsables del mantenimiento, cuidado, etc. de los espacios públicos, para que los vecinos puedan saber a quién dirigirse en caso de dificultades o problemas.





5.1.2. Mesa de empleo y desarrollo:

Constitución y objetivos

La Mesa de Empleo y Desarrollo se constituye el 28 de Junio del 2006, con la participación de diferentes agentes sociales e institucionales.

Esta Mesa aborda los temas relacionados con formación, empleo y desarrollo y los problemas y necesidades existentes en San Cristóbal en relación a ellos. Por ello se plantea una serie de objetivos como:

- Analizar las necesidades y demandas de formación y empleo, tanto de las empresas como de la población desempleada.
- Generación de nuevos proyectos que den respuesta a las necesidades detectadas y no cubiertas por ninguno de los recursos existentes.
- Incorporación, acercamiento al barrio de recursos y agentes vinculados al tema del Empleo y del Desarrollo Local.
- Conocer las oportunidades de desarrollo en el propio barrio (Plan de inversiones, proceso de rehabilitación,...).
- Reflexión y análisis de necesidades y demandas de formación, de las empresas, comercios y asociaciones y de la población desempleada. Las reuniones tienen una periodicidad mensual, ajustándose siempre a la disponibilidad de la mayoría de sus integrantes.

Composición (participantes)

Desde un inicio la participación en la Mesa ha sido muy activa por parte de todos los participantes, tanto institucionales como del tejido asociativo. A lo largo de estas reuniones el número de participantes ha ido creciendo, lo que ha enriquecido el trabajo de la Mesa. La relación de integrantes es la siguiente:

Por parte del tejido asociativo, la Asociación de Vecinos la Unidad de San Cristóbal, Cáritas Madrid, la Asociación Educación, Cultura y Solidaridad, la Asociación Semilla, la Asociación de Comerciantes de Villaverde; **por parte de diferentes áreas de la Administración regional y local**, la Agencia para el Empleo del Ayuntamiento de Madrid, el Centro de Atención Social a Inmigrantes de Villaverde, el Centro Joven de la Agencia Antidroga, **por parte del tejido social del barrio**, cuatro vecinos y vecinas





de San Cristóbal y **por parte de la Universidad**, el equipo asesor de la Universidad Carlos III.

Esta Mesa, sin duda se distingue de otras por su capacidad técnica, lo que le permite construir una dinámica de trabajo muy operativa y muy encaminada hacia el diseño de proyectos y actuaciones que tengan en cuenta las necesidades y carencias detectadas en el barrio, la experiencia de los recursos y profesionales que participan en ella y la optimización de sus actuaciones en el ámbito local.

Plan de trabajo y líneas de proyectos

Esta Mesa desarrolla un trabajo de análisis de los recursos existentes en materia de formación y empleo en el barrio. Para ello elabora fichas de recursos que permitan la coordinación y derivación entre las diferentes entidades y la difusión de los mismos al barrio. Para este último fin se edita un folleto divulgativo de la Mesa y de los proyectos de inserción sociolaboral que desarrolla cada entidad.

Por otra parte, las reuniones también sirven de espacio para intercambiar información entre los diferentes recursos en torno a los perfiles de población de San Cristóbal que cada uno de ellos atienden, con el fin de poder analizar mejor la demanda y las necesidades de la población.

La Mesa persigue diseñar un Plan de Coordinación en Red entre las diferentes entidades y un Plan de Actuación Integral en materia de Inserción Sociolaboral. Para ello se busca crear un sistema de trabajo en Red con soporte a través de Internet.

En materia de Formación se trabaja sobre posibles líneas **de Formación ocupacional** para ajustar las necesidades de la población dependiente del barrio (personas mayores que viven solas y necesitan asistencia en domicilio) y las de la población joven (española y no española, y de ambos sexos) y mujeres en situación de desempleo y/o subempleo.

Un **Plan de Intervención Integral en materia de Formación, Empleo y Desarrollo** permitiría integrar las actuaciones ya existentes (de orientación e intermediación, por ejemplo) con nuevas actuaciones que cubran las necesidades detectadas (formación específica, refuerzo de la orientación e intermediación con colectivos específicos, apoyo en la creación de iniciativas empresariales, etc.).





Diagnóstico de necesidades y propuestas

Diagnóstico breve de necesidades y carencias	Líneas de propuestas
▪ Falta de cualificación en la población joven y adulta. ▪ Altas tasas de desempleo entre los jóvenes, las mujeres y los inmigrantes. ▪ Precariedad laboral de los jóvenes, mujeres e inmigrantes. ▪ Baja tasa de actividad femenina. ▪ Sobrecarga de trabajo de las mujeres ocupadas (doble presencia). ▪ Falta de recursos ajustados a las necesidades del barrio. ▪ Falta de conocimiento de los recursos por parte de la población. ▪ Infratutilización de los recursos y falta de coordinación entre ellos. ▪	▪ Acercar los recursos existentes de inserción sociolaboral a la población y facilitar su acceso a los mismos (Edición de folletos, página web, y boletín de la Mesa). ▪ Crear una red de trabajo conjunta que mejore la coordinación de los proyectos en materia de inserción sociolaboral. Crear una página web que facilite dicha labor. ▪ Avanzar hacia la creación de un Centro Integrado de Empleo en San Cristóbal, con acciones de Asesoramiento y Búsqueda de Empleo, Intermediación Laboral, Formación Ocupacional y Autoempleo. ▪ Estas acciones nos permitirán avanzar en el medio-largo plazo hacia la generación de iniciativas de autoempleo para el barrio, aprovechando especialmente las necesidades de los distintos colectivos y las oportunidades que ofrece el medio (servicios a personas mayores, mantenimiento de edificios, cultura y ocio, etc.). ▪ Mejora del pequeño comercio.

5.1.3. Mesa de jóvenes, cultura y deporte

Constitución y objetivos:

Se constituye en noviembre de 2006 con el objetivo de poner en contacto y relación a grupos de jóvenes del barrio, de diferente procedencia, edad y sexo, e invitarles a participar en un espacio propio en el que proponer y dinamizar actividades desde sus propios intereses y gustos.

A más largo plazo, la Mesa aspira alcanzar un objetivo más ambicioso: constituirse como Asociación de Jóvenes y conseguir un espacio físico polivalente en el que poder gestionar proyectos y actividades diversas (locales de ensayo, juegos, deporte, talleres de radio, teatro, música, baile, etc.).

▪





Composición (participantes):

14 adolescentes entre 13 y 18 años de edad, Dinamizador vecinal, Educadores del Instituto, Educadores de servicios sociales, Educadores de la Asociación Educación, Cultura y Solidaridad, Voluntariado de las parroquias, Educadores del Centro Joven, Asesores de la Universidad Carlos III.

Plan de trabajo y líneas de proyectos

Diagnóstico breve de necesidades y carencias	Líneas de propuestas
▪ Falta de espacios para los jóvenes en general (de encuentro, para desarrollar actividades, fiestas, ...). ▪ Competencia por los ESCASOS espacios de juego y deporte que hay en el barrio (entre grupos de jóvenes de diferentes nacionalidades, etc.). ▪ Falta de recursos para costear actividades de ocio alternativo. ▪ Mal estado de las instalaciones deportivas al aire libre (pistas, mesas de pin-pon, patinódromo,...). ▪ Precios caros de las instalaciones deportivas municipales (Raúl González).	▪ Conectar con el resto de grupos de jóvenes del barrio para ir ampliando la Mesa y que con el tiempo sea una Mesa propia. ▪ Crear una Asociación EXCLUSIVAMENTE para jóvenes. ▪ Negociar la cesión de locales para que los jóvenes hagan uso de él desde sus intereses (ensayo, baile, deporte, fiestas,...). ▪ Fomentar los intercambios culturales (con jóvenes de otras procedencias...). ▪ Fomentar una programación más estable de actividades de ocio y cultura que incluya talleres audiovisuales (Fotografía, cine, radio, ...), de Teatro (fuera del ámbito del IES), conciertos, Escuela de PORKOUR y BREAKDANCE, una radio comunitaria... ▪ Abaratar las actividades deportivas para hacerlas más asequibles a los jóvenes. ▪ Una discoteca. ▪ Biblioteca Pública GRATUITA con sección multimedia. ▪ Presentación al concurso JÓVENES CON INICIATIVA, de la Fundación La Caixa.

5.1.4. Mesa de educación

Constitución y objetivos

La Mesa de Educación se constituye en el otoño de 2003, con el objetivo específico de procurar la mejora de la calidad de la enseñanza en





el ámbito formal y promover y apoyar la educación no formal, todo ello circunscrito al ámbito del barrio de San Cristóbal de Los Ángeles. Por lo tanto, ésta es una de las Mesas cuyo origen se remonta a unas fechas anteriores a la existencia del Plan de Desarrollo Comunitario (PDC), lo cual es, a la vez, una ventaja (dinámica de trabajo ya consolidada) pero también una dificultad al buscar su ubicación dentro del marco del PDC.

Por la composición de la Mesa de Educación, existe casi desde su origen una tensión interna respecto a la definición de los objetivos de la Mesa, entre quienes defienden una labor mas intensa en el campo de la educación no formal (trabajo comunitario, educación de calle,...) y aquellos que desean un enfoque más restringido y centrado en la mejora de la educación formal (fracaso y absentismo escolar). Este elemento de debate ha supuesto que los objetivos de la Mesa de Educación deban ser redefinidos anualmente.

Composición (participantes)

En el origen de la Mesa, las entidades que la constituían eran: las AMPAS de los colegios CEIP Azorín, CEIP Ramón Gómez de la Serna, CEIP Navas de Tolosa, CEIP Sagunto, IES San Cristóbal, las asociaciones de vecinos La Unidad y de Educación, Cultura y Solidaridad; las dos parroquias, Cáritas, ludoteca de Cruz Roja, dinamizador vecinal, dinamizador vecinal, educadores del IES, educadores sociodeportivos, profesorado centros educativos.

Plan de trabajo y líneas de proyectos

En el año 2006, con la presencia activa del PDC, se desarrolló un taller DAFO en el que se intentaba actualizar el diagnóstico de situación de la educación y definir los objetivos para los siguientes años, que fueron los siguientes:

- Fomentar la visión comunitaria de los centros de Educación formal y sus equipos directivos (tratando de implicarlos).
- Facilitar la coordinación entre Colegios e Institutos (objetivo estrechamente ligado al anterior).





- Elaborar un documento de necesidades educativas, poniendo especial énfasis en los centros educativos (necesidades materiales, de recursos, infraestructuras). Ese documento base constituiría el principal elemento reivindicativo de cara a establecer contacto con las administraciones correspondientes.
- Continuar realizando actividades de cara al barrio (que nos ayuden en nuestro trabajo interno, y nos den a conocer).

Por lo tanto, el desarrollo de acciones del PDC en el seno de la Mesa de Educación debería centrarse en los anteriores objetivos, definiendo poco a poco actuaciones que los desarrollen.

Diagnóstico de necesidades y propuestas

Diagnóstico breve de necesidades y carencias	Líneas de propuestas
▪ Incidencia elevada del fracaso escolar. ▪ La barrera del idioma dificulta el rendimiento escolar de alumnos inmigrantes. ▪ Crisis de legitimidad del sistema educativo entre los jóvenes. ▪ Absentismo escolar centrado en colectivos sociales en situación de marginación social o desestructuración familiar. ▪ Dificultades para el rendimiento escolar derivadas de situaciones de hacinamiento residencial, conflictos familiares, escasa atención de los padres y patologías psíquicas. ▪ Problemas de aprendizaje reflejados en problemas de dislexia, retraso lecto – escritor, falta de comprensión, problemas de memoria, de atención y de habilidades sociales. ▪ Formación incipiente de bandas Juveniles (tensión social en el IES).	▪ Fomentar la visión comunitaria de los centros de Educación formal y sus equipos directivos (tratando de implicarlos). ▪ Facilitar la coordinación entre Colegios e Institutos (objetivo estrechamente ligado al anterior). ▪ Elaborar un documento de necesidades educativas, poniendo especial énfasis en los centros educativos (necesidades materiales, de recursos, infraestructuras). Ese documento base constituiría el principal elemento reivindicativo de cara a establecer contacto con las administraciones correspondientes. ▪ Continuar realizando actividades de cara al barrio (que nos ayuden en nuestro trabajo interno, y nos den a conocer).





5.1.5. Mesa sociosanitaria

Constitución y objetivos

La Mesa de Salud es otra de las Mesas cuya constitución se remonta a un periodo anterior a la existencia del PDC, centrando su actuación en aspectos de educación para la salud, desde una perspectiva de intervención comunitaria vinculada a la población juvenil y adolescente del barrio. La idea de constituir esta plataforma nace de las necesidades detectadas a través del trabajo de educación de calle desarrollado por la asociación Educación, Cultura y Solidaridad, con la colaboración del Centro de Salud de San Cristóbal, fundamentalmente a través de su pediatra y trabajadora social. En esa línea, se pone en marcha una línea de trabajo relacionada con la orientación e información acerca de la sexualidad y el consumo de sustancias estupefacientes, entendiendo que el camino para lograr una mayor eficacia es el trabajo desde la confianza, la cercanía y la accesibilidad.

Composición (participantes)

Pero en el momento en que el PDC plantea la conveniencia de ampliar la Mesa de Salud, para abarcar otras problemáticas de salud y a otros colectivos, encontramos la resistencia del núcleo original, pues su trabajo se centra en un aspecto concreto, y piensan que la ampliación de la Mesa puede desvirtuar y diluir el trabajo realizado en el barrio. No sin dificultades, se consigue ampliar la Mesa de Salud, con la presencia destacada, entre otras figuras, del Área 11 del Servicio Madrileño de Salud, el Instituto de Salud Pública de la Comunidad de Madrid y el centro Municipal de Salud de Villaverde.

Plan de trabajo y líneas de proyectos

Como consecuencia del trabajo anterior de la Mesa de Salud, hay un proyecto definido que se ha presentado al PDC para su consideración, que es el proyecto de Consultoría Joven, que persigue realizar una atención sociosanitaria para jóvenes y adolescentes en torno a la sexualidad y las drogas, desarrollando tres líneas de trabajo:





- Formación permanente (centros escolares, madres y padres, asociaciones y los propios miembros de la Mesa de Salud).
- Consulta en el Centro de Salud.
- Educación de Calle (consulta móvil, acceso a los jóvenes en sus propios contextos sociales y relacionales).

Diagnóstico de necesidades y propuestas

Diagnóstico breve de necesidades y carencias	Líneas de propuestas
▪ Incremento de patologías psicosomáticas y mentales asociadas a problemáticas sociales. ▪ Consumo excesivo y adicciones al alcohol. ▪ Embarazos no deseados y enfermedades de transmisión sexual en aumento (jóvenes). ▪ Aislamiento y soledad entre las personas ancianas. ▪ Falta de hábitos saludables, carencias en alimentación e higiene (población infantil). ▪ Enfermedades y trastornos mentales y psicosomáticos entre la población inmigrante a causa de su precariedad social y el proceso migratorio. ▪ Sobrecarga de la Atención Primaria, Pediatría, Planificación Familiar y Salud Mental.	▪ Trabajar la prevención en temas de sexualidad y en el consumo de sustancias adictivas a través de tres ejes: - Formación Permanente, enfocada en centros escolares, asociaciones del barrio, madres y padres y los propios técnicos y personas implicadas en la Mesa de Salud. - Consultoría, espacio y horarios fijos, ubicados en el centro de salud. Con un personal sanitario y una persona contratada del ámbito de la educación. - Educación de calle, acercar el espacio de la Consultoría a los lugares naturales donde conviven menores y jóvenes. ▪ Generar espacios de coordinación de los diferentes recursos sociosanitarios que actúan con la población de San Cristóbal. ▪ Potenciar proyectos que palién las carencias y necesidades de la población más dependiente.

5.1.6. Mesa de rehabilitación

Constitución y objetivos

Se constituye de forma oficial en el año 2005 para hacer seguimiento del ARI de San Cristóbal. Las tareas de seguimiento se centran en dos aspectos: por un lado, seguimiento y evaluación del proceso de reestructuración que afecta a numerosos edificios del barrio (este proceso de remodelación supone la demolición y nueva obra de la edificación y el realojo transitorio de los vecinos afectados) y por otro lado, las tareas de rehabilitación del resto de edificios que no precisan la demolición.





Composición (participantes):

Ministerio de Vivienda, Comunidad de Madrid, Junta Municipal de Villaverde, Empresa Municipal de la Vivienda y el Suelo, Asociación de vecinos La Unidad de San Cristóbal, Oficina del Área de Rehabilitación Integrada de San Cristóbal, Profesionales relacionados con la gestión y administración de las viviendas.

Plan de trabajo y líneas de proyectos

Diagnóstico breve de necesidades y carencias	Líneas de propuestas
▪ Escasa cultura de conservación y mantenimiento de la propiedad residencial (derechos y deberes de los propietarios de la vivienda). ▪ Relaciones de vecindad conflictivas entre residentes de los inmuebles afectados por la rehabilitación. ▪ Desconocimiento de la legislación vigente en cuanto a la gestión de Comunidades de Propietarios. ▪ Desconocimiento de los deberes de conservación y mantenimiento de los edificios, por parte de las Comunidades de Propietarios.	▪ Desarrollo de una campaña de concienciación sobre la importancia del buen funcionamiento y gestión de las Comunidades de Propietarios y del correcto uso de los espacios comunes en los edificios de viviendas. ▪ Sensibilización sobre la importancia de las Comunidades de Propietarios como vínculo entre nuevos y viejos vecinos, como "red" de conexión (comunicación informal) dentro del barrio. ▪ Diseño y desarrollo participativo de espacios públicos.

Una vez creadas las estructuras y la articulación entre las mismas, éstas se han encontrado en disposición operativa de ir construyendo proyectos de intervención cuyo impacto se produce en diversas dimensiones de la mejora de la calidad de vida en el barrio. El final de este proceso, y de este libro, que no puede sino entenderse como un inicio-continuación de la Investigación Acción-Participativa, necesariamente tiene que ser una recapitulación y evaluación de los impactos producidos.





Capítulo 6

Conclusiones: valoración del proceso

Este capítulo es una breve recapitulación, elaborada en el año 2008, al final de la 2ª fase del proceso comunitario. Aquí revisamos los elementos positivos y críticos de nuestro trabajo, siempre pensando en los resultados concretos que se van obteniendo en la mejora de la calidad de vida de los ciudadan@s de San Cristóbal.

6.1. Las bases de una buena práctica

6.1.1. El impacto territorial

La experiencia se desarrolla en el barrio de San Cristóbal de Los Ángeles, de cerca de 17.000 habitantes, el más desfavorecido del distrito de Villaverde (145.000 habitantes) y el segundo barrio administrativo (de 127 barrios) más desfavorecido del Municipio de Madrid si nos atenemos a los indicadores de renta.

A lo largo del proceso, esta experiencia adquiere también una dimensión de impacto territorial más allá del propio barrio de San Cristóbal, ya que cuenta con la participación de entidades públicas y sociales que tienen ámbito de actuación de distrito, más allá del barrio, y despierta el interés de otros barrios, tanto del Municipio de Madrid como de otros del Estado Español.

En cuanto a los comienzos, esta iniciativa surge a demanda de las entidades sociales del barrio de San Cristóbal y se concreta a través de una negociación tripartita entre la Empresa Municipal de la Vivienda y el Suelo del Ayuntamiento de Madrid (Responsable de la Gestión del ARI –Área de Rehabilitación Integrada– que se desarrolla en este barrio), La Asociación de Vecinos La Unidad de San Cristóbal y La Universidad Carlos III de Madrid (que aporta un equipo profesional experto en pro-





cesos participativos y asesor durante todo el proceso de desarrollo comunitario). Resultado de todo ello ha sido la firma de dos convenios de investigación entre la EMVS (Ayuntamiento de Madrid) y la Universidad Carlos III de Madrid.

6.1.2. Situación posterior al desarrollo de la actuación

En este tiempo, el Plan de Desarrollo Comunitario y más en concreto las estructuras de participación que se han ido abriendo en el barrio, suponen un reflejo de lo que el barrio quiere ser, un espacio de convivencia abierto a todos. Esto, aunque de forma indirecta y aún leve, ha ido incidiendo en la renovación hacia dentro y fuera de la imagen que proyectaba San Cristóbal como barrio conflictivo. Esto va contribuyendo a la mejora de la convivencia entre grupos sociales y a medio-largo plazo al incremento de la cohesión social. Todo ello se va haciendo posible gracias a:

- Alcanzar un nivel alto de concienciación sobre las necesidades y carencias comunitarias, así como de las fortalezas y oportunidades del barrio.
- La implicación de una amplia representación de la población más activa del barrio en la consecución de un diagnóstico participativo y operativo del barrio (cerca de 200 personas), construyendo colectivamente más de 130 propuestas de mejora para el barrio, generales y específicas en cuanto a necesidades sectoriales y de colectivos.
- La concreción de unos veinte proyectos de desarrollo (mejora de la convivencia, de la formación, generación de empleo, acercamiento de nuevos recursos educativos, fomento de la participación, igualdad de género, etc.) elaborados desde las Mesas sectoriales con la participación de todos los agentes sociales e institucionales. De ellos algunos se han puesto en marcha y otros están en proceso de negociación.
- La participación activa en todo el proceso hasta ahora de más de 500 personas de la base social, organizaciones ciudadanas y administraciones locales.
- En la segunda fase del proceso se han creado 5 estructuras diferentes de participación, deliberación, toma de decisiones y gestión compartida y se ha apoyado 3 que ya funcionaban en el barrio.





- Seis son **Mesas Sectoriales de trabajo** (se han creado la de Empleo y Desarrollo, Jóvenes y Vecindad y se ha apoyado las de Rehabilitación, Educación y Salud) en las que han participado unas 150 personas y que trabajan en la concreción de proyectos que cubran las carencias detectadas en el diagnóstico.
- Una **Comisión de Control y Seguimiento** que funciona a modo de Asamblea abierta ciudadana, en la que participan en cada reunión en torno a 60 personas y que tiene como función generar un espacio de encuentro para todas las personas y estructuras (mesas sectoriales y entidades sociales) que participan en el proceso, informar sobre los avances del mismo y validar de forma colectiva las líneas de acción del Plan y proponer líneas de avance conjunto.
- Un **Equipo de Coordinación Comunitario**, donde participan unas 40 personas procedentes de diferentes Áreas de la Administración local y regional, del equipo asesor de la Universidad y de las entidades más importantes del barrio de San Cristóbal. Este equipo funciona a modo de “ventanilla única” y a él llegan las propuestas ya en forma de proyecto elaboradas desde cada Mesa y validadas por la Comisión de Seguimiento con el fin de coordinar los recursos existentes desde las Administraciones y las entidades o buscar otros nuevos que permitan la puesta en marcha de tales proyectos.

6.1.3. El impacto del proceso

A) En la Generación de empleo y erradicación de la pobreza.

Puesta en marcha de la RED TRABAJAMOS JUNT@S, cuyas primeras actuaciones en este tiempo han sido:

- Acercamiento de los recursos sobre formación y empleo del distrito a los vecinos de San Cristóbal. Para ello se ha elaborado un folleto con la información de todos los recursos y el acceso a la Red que se ha distribuido por todo el barrio.
- Creación de nuevas actuaciones de formación ocupacional e inserción laboral en el barrio, conectadas con los perfiles de demandantes existentes en el barrio y con yacimientos de empleo detectados. En esta línea se ha desarrollado:





- Formación ocupacional para 20 Auxiliares de Ayuda a domicilio y Prácticas de Ayuda a domicilio con personas mayores o discapacitadas del barrio y del distrito de Villaverde
- Puesta en marcha de un servicio de Intermediación Laboral en el barrio, gestionado por la Agencia para el Empleo del Ayto de Madrid a partir de una demanda inicial de unas 300 personas que ha ido en incremento con el paso de los meses.
- Mejora de la concienciación sobre la situación de la población inmigrante en relación al empleo. Para ello se han realizado Videoforums y Mesas Redondas sobre este tema con alta participación de público.

B) En la Mejora de la convivencia intercultural.

Se ha creado una Mesa de Vecindad en la que han participado 50 personas (unas 25-30 de manera continuada) de nacionalidades española, marroquí y dominicana. Es un auténtico espacio de participación y convivencia intercultural y ha promovido iniciativas y proyectos como:

- Elaboración de una Unidad didáctica dirigida a adolescentes y jóvenes de ESO sobre la convivencia intercultural en la Península Ibérica. Este texto puede difundirse a través de los espacios educativos formales (Instituto) y no formales (Mesa de Educación, AMPAS...)
- Acciones hacia la base social del barrio de sensibilización sobre los problemas de violencia de género existentes en el barrio. En este campo se ha colaborado con los agentes sociales e institucionales expertos en esta materia (Agentes de igualdad del distrito de Villaverde, Comisaría, Centro de Salud, Asociación de vecinos...)
- Programación de espacios de convivencia y encuentro intercultural a través de la expresión artística y de mesas de debate sobre temas de interés. Esto se ha concretado en la organización de una fiesta intercultural y de una Semana de la Ciudadanía que durante siete días ha programado actividades diversas de debate y reflexión colectiva sobre los procesos migratorios, la convivencia intercultural e intergeneracional, los problemas de los mayores y de las personas dependientes... actividades de expresión artística que pongan en valor la diversidad cultural (Graffitis, Festival musical intercultural, Gastronomía de diferentes





países, Talleres de Hena, etc.). En estas actividades se ha conseguido la participación de cerca de 4000 personas.

- Acercamiento de recursos del Área de las Artes del Ayuntamiento de Madrid para el desarrollo de actividades que fomenten la interculturalidad a través de la expresión artística. Festival Musical intercultural “Un barrio, Muchas Músicas” .

C) En la Educación

- A través del Plan de Desarrollo se ha abierto la posibilidad de negociar con las Administraciones educativas con competencias en el territorio y posibilitar a los Centros educativos del barrio la solicitud de nuevos recursos valorados desde la Administración con carácter prioritario, por las características de necesidad del barrio de San Cristóbal. Muchos de estos recursos ya están funcionando en los Centros con éxito:
 - CEIP AZORÍN: Aula Abierta de Música y Danza; Guitarra y Percusión. Aula de Enlace y Biblioteca.
 - IES SAN CRISTÓBAL DE LOS ÁNGELES: Aula Abierta de Teatro.
 - CEIP NAVAS DE TOLOSA: Programa MUSE (Convenio entre la Consejería de Educación y la Fundación Yehudi Menuhim que aporta artistas para la organización de actividades educativas a través del arte).
- Se han apoyado técnica y financieramente las actividades de educación no formal desarrolladas desde la Mesa de Educación, fundamentalmente las actividades del Día del Niño y unas Jornadas de Reflexión interna de la Mesa.
- Se ha intermediado en el reconocimiento (vía Premio de la Fundación La Caixa) de un cortometraje sobre su visión del barrio (Entre trenes) elaborado por un grupo de quince jóvenes de San Cristóbal, de diferentes nacionalidades, tutorizados por la ONG Educación, Cultura y Solidaridad.





D) En la Igualdad y equidad de género en la toma de decisiones y el diseño de actuaciones

La presencia de las mujeres en los espacios de participación, reflexión y toma de decisiones es mayor que los hombres, especialmente en la Mesa de Vecindad, espacio en el que más mujeres hay de diferentes orígenes, y en donde en su última etapa se ha considerado como actividad preferente la lucha contra la violencia de género. Esto las convierte en auténticos agentes de transformación social del barrio y en comunicadoras activas hacia el resto del tejido social de San Cristóbal. El 65% de los participantes en todas las estructuras creadas son mujeres.

Todas las actuaciones desarrolladas tienen en cuenta la variable del género y la variable intercultural.

E) En la promoción de la Participación.

Se han desarrollado en estos años talleres de generación de propuestas, talleres de diagnóstico con entidades, Jornadas de presentación y debate sobre el Desarrollo Comunitario, Mesas Redondas sobre temas de interés surgidos del diagnóstico (Empleo, convivencia, migraciones, tercera edad, violencia de género, salud...). En estos espacios han podido participar más de 500 personas.

Se ha promovido la coordinación entre todos los recursos existentes en el barrio en diferentes ámbitos y en la organización de algunas actividades.

F) Barrios desfavorecidos

Se ha conseguido un compromiso explícito por parte de un buen número de Administraciones locales y regionales con la mejora del barrio de San Cristóbal y por tanto con el Plan de Desarrollo Comunitario, que aunque aún no ha alcanzado el nivel más apropiado, ya se pone de manifiesto en la participación explícita en el Equipo de Coordinación Comunitaria y en el acercamiento al barrio de recursos específicos y parece que camina en la dirección de implantar una forma novedosa de gestión de lo público en materia de reequilibrio territorial.





E) Rehabilitación

Se ha elaborado un texto sobre la gestión de las comunidades de propietarios y la convivencia dentro de las comunidades dirigido a poner en marcha una campaña de información, difusión y formación sobre estas materias. En esta labor la Mesa de Vecindad y la de Rehabilitación trabajan juntas.

Por otro lado, desde el PDC se gestionó que el barrio fuera motivo de estudio y prácticas por parte de los estudiantes de la asignatura “Barrios habitables: Estrategias de planeamiento para la calidad de vida” del 4º curso de la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid.

6.1.4. Asociación

El desarrollo de toda esta iniciativa parte de la combinación de los siguientes agentes:

El arranque de la misma ya surge de la concertación entre la Asociación de vecinos La Unidad, la EMVS del Ayuntamiento de Madrid y la Universidad Carlos III de Madrid.

A partir de este momento, el sostén de todo el proceso se basa en la construcción paulatina de una Red de Redes configurada por los siguientes elementos:

EQUIPO COMUNITARIO: Podría denominarse la ventanilla única y el motor del Plan de Desarrollo donde confluyen Administración Local (diferentes áreas de vivienda, servicios sociales, educación, mayores, migraciones, Igualdad, salud, Junta de distrito), Regional (Áreas de Educación y Salud), Agentes sociales del barrio y Instituciones académicas de investigación (Universidad Carlos III).

a) En materia de Empleo y Desarrollo:

Creación de la Red Trabajamos Junt@s con la participación de ONG'S (Asociación de vecinos La Unidad. Asociación Educación, Cultura y Solidaridad, Fundación Grupo GID, Cáritas, Asociación semilla, AUVEM, Hermanitas de la Asunción) y entidades públicas (Agencia para el Empleo del Ayuntamiento de Madrid, Centro de Recursos psicosociales para personas con enfermedad mental, Centro de Recursos laborales para personas





con enfermedad mental, Centro Juvenil de la Agencia Antidroga, Universidad Carlos III) que trabajan en temas de inserción sociolaboral y su ámbito de actuación incluye intervenciones en San Cristóbal y el distrito de Villaverde.

b) En materia de Educación:

Se ha reforzado un espacio ya existente en el barrio (la Mesa de Educación), con la incorporación del equipo asesor del Plan de Desarrollo que ha intermediado con los agentes educativos más institucionales motivando la llegada de nuevos recursos y participantes.

c) En materia sanitaria:

Se ha creado un espacio de Coordinación de recursos sociosanitarios donde confluyen los recursos tanto de la Administración local, regional, privados y sociales existentes en el barrio.

d) En materia de convivencia intercultural:

Creación de una Mesa de Vecindad donde participan unas 50 personas de diferentes nacionalidades, aunque predomine la española. Aquí se ve la aparición de nuevos liderazgos más informales (cívicos) con mujeres españolas y marroquíes.

Promoción de un Banco del Tiempo en el barrio que facilite el intercambio solidario y posibilite el acercamiento entre culturas.

e) En materia juvenil:

Se ha promovido un espacio (La Mesa de Jóvenes) donde confluyen los agentes que intervienen con jóvenes en el barrio (Educadores de IES, Educadores de Servicios Sociales, Asoc. Educación, Cultura y Solidaridad, Centro Juvenil, Servicio de Dinamización vecinal) y los diferentes grupos informales de jóvenes que existen en el barrio (grupos de Rap y Rock, Grupos de premonitores, Taller de teatro, Jóvenes del IES, etc.).





6.1.5. Sostenibilidad

La sostenibilidad de esta iniciativa se basa en:

1. La continuidad de las estructuras y espacios de participación y construcción colectiva mencionados anteriormente, lo que hasta ahora se ha demostrado posible y que genera confianzas en los diferentes agentes sociales protagonistas, especialmente en la Administración.
2. El apoyo explícito al Plan de Desarrollo Comunitario de Administraciones y entidades sociales.
3. Coordinación de los recursos existentes en el barrio, ya que en muchas ocasiones las malas prácticas se basan en recursos gestionados de forma separada, que se solapan y están mal planificados.
4. Existencia de un diagnóstico integral y participado desde la base y de proyectos concretos de mejora que se basan en este diagnóstico.
5. La llegada, aunque aún escasa, de algunos fondos que permiten poner en marcha algunos de estos proyectos o iniciativas concretas.
6. La existencia de un tejido social denso y reforzado durante este proceso.
7. La existencia de oportunidades en el medio aprovechables para el futuro (el hecho de ser un Área de Rehabilitación integrada, la llegada de nuevos vecinos, el carácter prioritario de este barrio para algunas Administraciones, la llegada del metro en los últimos meses, lo que conecta al barrio más con el centro de la ciudad, el refuerzo del tejido asociativo, la llegada durante este proceso de nuevas figuras profesionales al barrio sobre todo de refuerzo en materias educativas y de convivencia – Educadores de IES, Educadores de servicios sociales, Dinamizador juvenil, Mediador social intercultural...)

Finalmente, toda la estructura organizativa del Plan de Desarrollo Comunitario de San Cristóbal, que ya se ha descrito, conforma una experiencia singular en cuanto a la construcción de nuevos métodos de hacer política social y de generar marcos sólidos y flexibles que permitan la adaptación de cualquier tipo de actuación a los mismos. Basar todo el proceso en una metodología participativa y de toma de decisiones colectiva aceptada por todos, es lo que lo facilita.





6.1.6. Liderazgo y fortalecimiento de la comunidad

Todo el proceso se establece en claves participativas: diagnóstico, propuestas, toma de decisiones, gestión de los proyectos...lo que lo convierte en un proceso educativo privilegiado y por tanto en una auténtica escuela de participación. Las estructuras antes descritas y los espacios informales creados facilitan el conocimiento e intercambio, la ruptura de barreras y prejuicios hacia el otro y por tanto la aceptación de la globalidad y la heterogeneidad de la participación. (Dentro de este marco se sigue trabajando ya que la generación de confianzas hacia el proceso es una tarea continua debido al cambio de algunos agentes sociales, la aparición de nuevos, el surgimiento de nuevas situaciones, etc.)

El Plan de Desarrollo se ha convertido, en su aún poco tiempo de andadura, en un paraguas que permite cobijar todo tipo de actuaciones e iniciativas que se ponen en marcha, lo que refuerza a aquellas y refuerza a la vez el propio proceso.

La existencia de un diagnóstico que se va renovando, sectorializado y por grupos poblacionales, permite adecuar los proyectos y actuaciones perfectamente a las necesidades más específicas, aunque esto exige una labor de ajuste permanente no siempre fácil de llevar a cabo.

La elaboración de un Plan de Comunicación y una Guía Operativa del Plan de Desarrollo Comunitario ha ayudado a establecer estrategias de comunicación y gestión del Plan lo más adecuadas a las características de la comunidad.

El ritmo del proceso, adecuado al ritmo de la comunidad, de las entidades sociales, de los agentes institucionales, etc. y necesariamente lento y paulatino supone una dificultad añadida aunque a la vez favorece esta adecuación.

6.1.7. Género e inclusión social

Se hace visible en los siguientes aspectos:

- Fomento del voluntariado femenino y de la participación activa en la toma de decisiones (en la mesa de vecindad, Semana de la ciudadanía, apoyando a un grupo de mujeres a poner en marcha una iniciativa de banco del tiempo, asesorando para la creación de una Asociación de mujeres marroquíes, etc.).





- Fomentando la visibilidad y el protagonismo de la mujer como agente activo de cambio (en Mesas Redondas con mujeres emprendedoras e inmigrantes, en talleres de artesanía, en actividades de expresión artística, etc.).
- Promoviendo iniciativas de formación ocupacional y de inserción laboral dirigidas prioritariamente a mujeres e inmigrantes.
- Incorporando la variable del género como elemento transversal a todas las actuaciones.

6.1.8. Innovación y transferibilidad potencial

En estos años la iniciativa del Plan de Desarrollo Comunitario de San Cristóbal ha sido invitada a numerosos foros, jornadas, cursos, espacios de intercambio de experiencias, etc. en las que se ha podido presentar la experiencia, transmitir y contrastar la metodología, las estrategias y los instrumentos utilizados en el proceso.

Algunos de estos espacios han sido:

- Curso “Metodologías participativas para el desarrollo local” de la escuela de verano de la Universidad Complutense de Madrid.
- I Congreso Internacional Virtual: “Redes de inclusión social”, organizado por el Departamento de Filosofía y Trabajo Social de la Universitat de les Illes Balears. ‘Segundas Jornadas de Sostenibilidad: Arquitectura del siglo XXI, más allá de Kioto.’ Organizadas por la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid (ETSAM).
- Curso sobre barrios vulnerables de la Escuela de Arquitectura Escuela de Trabajo Social de la Universidad Complutense.
- Jornadas participación comunitaria del Área 11 de Salud Madrid.
- Jornadas Tetuán participa del Plan Comunitario de Tetuán.
- Seminario sobre “Educación y Entorno”, organizado por el CAP de Villaverde.
- Curso de “Mediación Vecinal desde la perspectiva de la IAP”, organizado por la Asociación TRAMA.
- Participación en varias Jornadas sobre experiencias participativas de la Comunidad de Madrid organizadas por el Master de Desarrollo Local de la Facultad de Sociología de la UCM.





- Intercambio de experiencias con Técnicos de Desarrollo Comunitario de la localidad de Almonte (Huelva).
- Intercambio de experiencias con la experiencia de Centro Comunitario del barrio de San José en el Municipio de Torrejón (Madrid).
- Mesa Redonda de la Escuela de Mediación Social Intercultural sobre procesos comunitarios.
- Seminario “Población, Espacio y Sociedad”, en el Departamento de Sociología II (Ecología Humana y Población) de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la UCM.
- Curso “Asociacionismo inmigrante” de la EMSI (Escuela de Mediación Social Intercultural).
- Cursos de verano organizados por la Fundación Complutense.
- Master de Gestión y Desarrollo local de la Facultad de Sociología de la Universidad Complutense.
- Artículos sobre el Plan de Desarrollo Comunitario para las revistas:
 - o Revista *Diálogos*, editada por el Observatorio para la Convivencia del Ayuntamiento de Madrid.
 - o Revista *Frontera*.
 - o Revista de Trabajo Social, editada por la Escuela de Trabajo Social de la UCM.

En estos espacios se han utilizado diferentes medios técnicos para transmitir la experiencia: una presentación audiovisual, fotografías, cinco paneles que resumen el proceso, boletines informativos que se van elaborando dentro del Plan de Comunicación, un documento sintético sobre el diagnóstico participativo, etc.

Por otro lado, la iniciativa cuenta con documentos metodológicos que sistematizan y hacen de guía de todo el proceso. Estos documentos han sido difundidos a toda la red de contactos disponibles (imposible de calcular pero sólo en correos electrónicos asciende a cerca de 400) y todo el que los ha solicitado.

Por último, se participó en la convocatoria de premios de Investigación de Caja Madrid, quedando seleccionada entre las 10 mejores de cerca de 100 iniciativas presentadas.

Creemos que la iniciativa es totalmente transferible en el marco de otros barrios, distritos o Municipios ya que las estrategias que pone en





marcha van encaminadas a ajustar las actuaciones a las características de cada entorno.

6.1.9. Transferencias.

En la renovación del convenio del año 2008 se realizó una evaluación externa cuyo objetivo era determinar aquellos elementos que son transferibles a nuevos procesos que la Empresa Municipal de la Vivienda y Suelo del Ayuntamiento de Madrid tiene previsto implementar en el marco del Plan de Lucha contra la Exclusión Residencial en el municipio de Madrid. Con esta evaluación se pretende elaborar un protocolo de actuación en barrios vulnerables para lo cual la experiencia del Plan de Desarrollo Comunitario de San Cristóbal de los Ángeles se considera un referente metodológico y de intervención fundamental.







Bibliografía

ALGUACIL, J. (2000) *Calidad de vida y praxis urbana. Nuevas iniciativas de gestión ciudadana en la periferia social de Madrid*. CIS, Madrid.

ALGUACIL, J. (coord.) (2003) *Equipamientos Municipales y de proximidad. Plan Estratégico y de Participación*. Ed. Red Kaleidos. Gijón.

BASAGOITI, M.; BRU, P. Y LORENZANA, C. (2001) *La IAP de bolsillo*. Acsur-Las Segovias, Madrid.

BERGER, P. Y LUCKMANN, T. (1986) *La construcción social de la realidad*. Amorrortu, Buenos Aires.

BORJA, J. Y CASTELLS, M. (1997) *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Taurus, Madrid.

CAPA, J. (1971) *Cómo descubrir las necesidades culturales de un barrio*. Fondo de Cultura Popular. Editorial Marsiega. Madrid

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1990) *Libro Verde sobre el Medio Ambiente Urbano*. CCE, Bruselas, p. 32.

DÍAZ MÉNDEZ, A. (1992) *Gestión Sociocultural: La eficacia social*. Consejería de Educación y Cultura de la Comunidad de Madrid, p. 43..

ESTEVEAN, A. (1995) "Ponencia Marco". En *Seminario Europeo sobre las ciudades: Espacio de problemas y oportunidades*. Madrid.

GÓMEZ TERRÓN, L. Y MORENO, A. (2003) *Comunicación asociativa. No sólo hablando se entiende la gente*. Cuadernos prácticos del CRAC. Ed. EDEX-Fundación Esplai. Cornellá de Llobregat.

IBÁÑEZ, J. (1979) *Más allá de la Sociología*. Siglo XXI, Madrid.

LÓPEZ DE CEBALLOS, P. (1989) *Un método para la Investigación-Acción Participativa*. Popular, Madrid.

MARCHIONI, M. (1999) *Comunidad, participación y desarrollo. Teoría y metodología de la intervención*. Editorial Popular, Madrid.

MENDOZA, X. (1995) "Las transformaciones del sector público en las democracias avanzadas: del Estado del Bienestar al Estado Relacional". Conferencia pronunciada en la UIMP. Santander, Julio de 1995.





PERULLI, P. (1995) *Atlas metropolitano: El cambio social en las grandes ciudades*. Alianza Universidad, Madrid.

Puig, T. (2000) "Reinventar los Centros Cívicos a partir de nuevas relaciones entre municipios, asociaciones, ciudadanía y empresas". En VV.AA. *Nuevos retos de participación, descentralización y territorio. Los Centros Cívicos ante el nuevo milenio*. Miragüano ediciones. Ayuntamiento de Getafe.

RODRÍGUEZ-VILLASANTE, T. (1984) *Comunidades locales. Análisis, movimientos sociales y alternativas*. Instituto de estudios de la Administración Local. Madrid.

RODRÍGUEZ-VILLASANTE, T.; ALGUACIL, J. Y DENCHE, C. (1989) *Retrato de chabolista con piso*. Cuadernos de Vivienda-IVIMA. Madrid.

RODRÍGUEZ-VILLASANTE, T. (1991) "Movimiento ciudadano e iniciativas populares (análisis de redes sociales)". En *Cuadernos de Noticias Obreras*. HOAC, Madrid.

RUBIO, M.J. Y VARAS, J. (COMPS.) (1997) *El análisis de la realidad en la intervención social: Métodos y técnicas de investigación*. CCS, Madrid.

VV.AA. (1993) "La Investigación-Acción Participativa". *Revista Documentación Social*. Ed. Cáritas Española, Madrid.

VV.AA. "Espacio social y periferia urbana". En *Alfoz*, n.º 29. Madrid.

ZEMELMAN, H. ET AL. (1987) *Conocimiento y sujetos sociales. Contribución al estudio presente*, p. 26. Colegio de México, México.



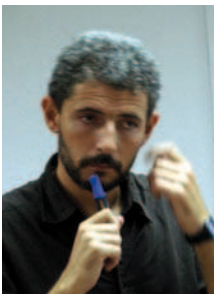




Los autores



Julio Alguacil Gómez es doctor en Sociología, desarrolla su actividad docente como Profesor Titular de Sociología en la Universidad Carlos III de Madrid siendo, además, director y colaborador de numerosos cursos de postgrado, seminarios y máster organizados por distintas instituciones y universidades españolas. Centra su actividad profesional en diversos campos como la sociología urbana, los movimientos sociales, el desarrollo local, la exclusión social, las políticas locales y la participación ciudadana, habiendo participado y dirigido para diversas administraciones públicas y entidades sociales, numerosos estudios relacionados con estas áreas de investigación que han dado lugar a más de un centenar de libros, monografías y artículos en revistas especializadas.



Manuel Basagoiti Rodríguez. Sociólogo, experto en investigación participativa y Desarrollo Local. Profesor Asociado del Departamento de Sociología de la Universidad Carlos III de Madrid.

Desde 1993 ha ejercido como Investigador social en temas como el Desarrollo Comunitario, Calidad de Vida, Empleo, Exclusión social, Participación ciudadana, Juventud, discapacidad, etc. Estos estudios han sido realizados como profesional autónomo y como parte de equipos diferentes de trabajo, tanto universitarios como de entidades sociales. También en estos años ha trabajado en la gestión y dinamización de diferentes procesos de





Investigación Acción Participativa y en programas sociales de empleo, formación y desarrollo local en diferentes barrios y Municipios de Madrid.

Entre 2004-2010 formó parte del Equipo Asesor de la Universidad Carlos III de Madrid para el desarrollo del *Proyecto de Desarrollo Comunitario en el Barrio de San Cristóbal de los Ángeles* de Madrid y actualmente colabora con el Observatorio de Exclusión y Procesos de Inclusión social en la Comunidad de Madrid, promovido por diversas entidades sociales.

Ha participado como coautor en diferentes trabajos sobre metodologías de investigación participativa, desarrollo local, empleo y exclusión social, evaluación de proyectos sociales, trabajo con grupos, etc.



Paloma Bru Martín es Licenciada en Sociología por la Universidad Complutense de Madrid, Especialista Universitaria en Investigación Participativa y Gestión Local y Profesora Asociada de la Universidad Carlos III de Madrid (Departamento de Ciencia Política y Sociología).

Desde 1996 colabora con Magíster Universitario *Investigación Participativa para el Desarrollo Local* de la Universidad Complutense de Madrid) y en el Master Universitario en *Integración, Desarrollo y Codesarrollo* de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

Como miembro de *Arte y Parte*, *AIS Redes*, *CE-MYC* y *CIMAS* participa en proyectos de Investigación Social Aplicada en el ámbito del Desarrollo Local Comunitario y la Economía Social y colabora con diferentes entidades sociales e instituciones públicas en el diseño, coordinación e impartición de Programas de Formación en Metodologías Participativas de Investigación e Intervención Social, Gestión Sociocultural, Mediación y Desarrollo Comunitario.





Entre 2004-2010 formó parte del Equipo Asesor de la Universidad Carlos III de Madrid para el desarrollo del *Proyecto de Desarrollo Comunitario en el Barrio de San Cristóbal de los Ángeles* de Madrid.

En la actualidad combina su actividad docente con el impulso del Proyecto *Observatorio de la Exclusión Social y los Procesos de Inclusión* en la Comunidad de Madrid



Javier Camacho Gutiérrez, licenciado en Sociología por la Universidad Complutense de Madrid, en la especialidad de Población y Ecología Urbana, desde el inicio de su carrera profesional ha estado vinculado a la empresa de Consultoría Sociológica CEMYC SL, que en sus más de 20 años de andadura, ha desarrollado una intensa labor de consultoría, asesoramiento y gestión para diversas administraciones públicas y ONGs. Los ámbitos sociológicos en los que ha trabajado han sido la Sociología Urbana (es a su vez Técnico Urbanista diplomado por el Instituto Nacional de Administración Pública, INAP), estudios focalizados en barrios desfavorecidos y en colectivos en situación de exclusión social (diagnósticos, propuestas de intervención, diseño de planes integrales, implementación y gestión de procesos de intervención y de participación), Investigación-acción participativa (diseño, gestión de procesos....) y, en general, la sociología aplicada dirigida a diagnosticar y mejorar la intervención pública sobre determinados colectivos sociales, especialmente jóvenes, mujeres e inmigrantes extranjeros, en los campos de la educación, el empleo, la formación, la vivienda y la integración social.

Desde el año 2007, es también profesor asociado en el departamento de Ciencia Política y Sociología de la Universidad Carlos III de Madrid.

